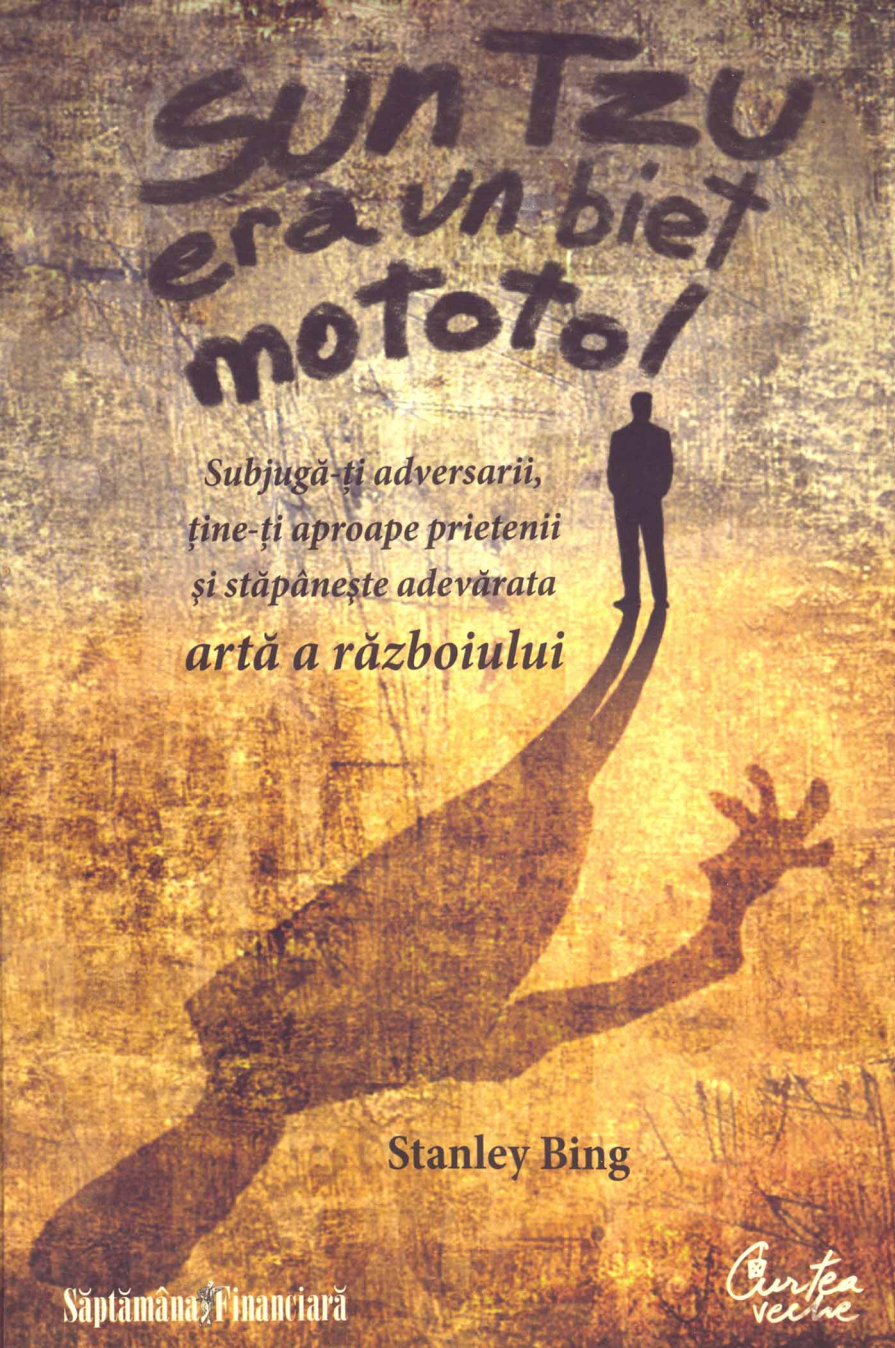
Sun Tzu era un biet mototol

Subjugă-ți adversarii,
ține-ți aproape prietenii
și stăpânește adevărata
artă a războiului



Stanley Bing

Săptămâna Financiară

Curtea veche

STANLEY BING

Sun Tzu era un biet mototol

STANLEY BING scrie pentru publicația *Fortune* și este autorul volumelor de mare succes *What Would Machiavelli Do* (2002) și *Throwing the Elephant* (2003), al romanului *You Look Nice Today* (2004), precum și al ghidului ideal pentru viața la locul de muncă, oriunde în lume, *The Big Bing* (2006). În prezent, este director executiv în cadrul unei corporații multinaționale uriașe, a cărei identitate nu mai este un secret în lumea afacerilor. Își are reședința la New York.

STANLEY BING

Sun Tzu era un biet mototol

Subjugă-ți adversarii, ține-ți aproape prietenii și stăpânește adevărata artă a războiului

Traducere din limba engleză de
MARIUS CHITOȘCĂ

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2009

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
BING, STANLEY
Sun Tzu era un biet mototol: subjugă-ţi adversarii, ţine-ţi aproape prietenii şi stăpâneşte adevărata artă a războiului / Stanley Bing; trad.: Marius Chitoşcă. - Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2009
ISBN 978-973-669-807-1

I. Chitoşcă, Marius (trad.)

339.138

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro

STANLEY BING
Sun Tzu Was a Sissy: Conquer Your Enemies, Promote Your Friends, and Wage the Real Art of War

Copyright © 2004 by Stanley Bing.
Published by arrangement
with HarperCollins Publishers, Inc.
All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2009
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-807-1

lui Alexandru cel Mare,
care a vărsat lacrimi când nu a mai avut ce ținuturi
să cucerească...

lui Bobby Fischer,
care nu a priceput că șahul este un simplu joc
și și-a făcut adversarii să plângă...

lui George W. Bush,
pentru hotărârea de a isprăvi războiul tatălui său,
cu orice preț...

și tipilor care conduc corporația unde sunt angajat
și care sunt mereu furioși pentru un motiv sau altul.

Arta războiului este de o importanță vitală pentru stat.
E o chestiune de viață sau de moarte, un drum care duce
fie către siguranță, fie către ruină. Cel care nu o ia în seamă
o face pe răspunderea sa.

Sun Tzu

Sigur că știi... asta înseamnă război!

Bugs Bunny
către Elmer Fudd

Mulțumiri

Aș dori să mulțumesc câtorva oameni pentru faptul că au provocat în mine ostilitatea care a dus la existența acestei cărți.

Aș vrea să-i mulțumesc domnului Danacus, profesorul meu de sport din clasa a patra, pentru că m-a poreclit „grăsanul" de față cu Barbara Michaels în timp ce mă plimbam pe role la Police Athletic League într-o dimineață de vineri cu multă, multă vreme în urmă. Dacă l-aș vedea acum mort pe stradă, i-aș călca în picioare cadavrul.

Aș vrea să îi mulțumesc lui Jerry Wise pentru că s-a distrat pe seama blugilor mei în clasa a șasea. Cum aș fi putut ști altminteri că nu mai sunt la modă?

Țin să-i mulțumesc lui Alan Albert, primul meu șef, pentru că a exploatat câțiva actori amărâți cu tariful de 85 de dolari pe săptămână, în timp ce își băga în buzunar comisioane grase pentru „atelierele de lucru educaționale" pe care guvernul federal credea că le susțineam.

Aș vrea să-mi exprim recunoștința față de primul meu președinte de companie, Dan, pentru că a promovat-o pe Linda, o plângăciosă care se topea dincolo de ușa biroului său, în defavoarea mea, cel care conducea cu adevărat departamentul — un act care m-a umplut de atâta ură incendiară și cinism, încât am încă fantezii în care îi împung ochii cu degetele, așa cum îi face Moe lui Curly*.

Mulțumiri șefului fostei mele companii, Doug, care ne-a privat de resurse pentru a umfla valoarea acțiunilor sale, lăsându-mi toți

* Referință la personajele din serialul de comedie american *The Three Stooges* (*n. red.*).

prietenii fără loc de muncă și cotonogindu-ne compania în așa hal încât nu și-a mai revenit niciodată complet. Ce tâmpit. Salut, Doug!

De fapt, adresez mulțumiri tuturor dobitocilor, a căror prostie, lăcomie și aroganță i-a făcut în van să creadă că au de câștigat ceva dacă mi se opun în vreun fel.

Vine și vremea lor.

Prefață

Sun Tzu, un biet mototol pentru zilele noastre

Prin urmare, o sută de victorii într-o sută de bătălii nu reprezintă cea mai mare iscusință. Cucerirea armatei vrăjmașului fără luptă e iscusința supremă.

Sun Tzu

Războiul nu e frumos.

Barbara Bush

Acum câteva mii de ani în China, sau în teritoriul care urma să devină China, a trăit un individ pe nume Sun Tzu. La fel precum Niccolò Machiavelli, Walt Rostow și Paul Wolfanitz, el nu conducea lumea, ci doar îi sfătuia pe cei care o făceau. Din câte se pare, cei pe care i-a sfătuit s-au descurcat mai bine decât cei lipsiți de sfaturile sale, chiar dacă e greu de evaluat exact acest lucru, întrucât indivizii sunt acum morți.

Așa că legenda sa a căpătat amploare de la o generație de căpetenii ucigașe la alta, până când Sun Tzu a devenit mai vestit decât ele, poate pentru faptul că numele său era mai ușor de reținut, sau poate pentru că, în general, scriitorii au ultimul cuvânt.

Sun Tzu a scris despre război. Despre cum trebuie purtat. Cum poate fi câștigat. Cum îi poți motiva pe alții să moară în locul tău. Acest din urmă aspect era deosebit de popular printre căpeteniile de atunci și rămâne la fel până în prezent în rândul contemporanilor care le seamănă, fie ei îmbrăcați în uniformă militară, fie la costum.

Sun Tzu a scris niște lucruri extrem de poetice și de profunde pe care cineva trebuie să le fi înțeles, de vreme ce ele au fost transmise cu dragoste de-a lungul anilor celor a căror profesie e să ucidă oameni, idei care sunt acum predate la academia militară West Point și vândute, într-o formă sau alta, în librăriile aeroporturilor unor persoane care se ocupă de marketing și publicitate sau chiar de resurse umane.

Motivul pentru care Sun Tzu este popular rămâne învăluit în mister, pentru că rândurile lui sunt aproape la fel de ușor de înțeles ca instrucțiunile dintr-unul dintre acele manuale care îți sunt înmânate atunci când cumperi orice produs din Europa de Est. Să vă dau un exemplu:

> Atunci când dușmanul e aproape și nemișcat, se bazează pe panta abruptă din acea zonă. Atunci când dușmanul e departe și declanșează bătălia, el vrea ca adversarul să avanseze — deoarece ocupă un loc mai înalt și este astfel în avantaj.

Sunt multe astfel de idei în cartea care a ajuns să fie cunoscută sub numele de *Arta războiului*, însă în final totul se rezumă la faptul că orice va fi întreprins împăratul Sun Tzu, e foarte probabil ca el să nu fi avut veșminte, la fel ca împăratul din poveste. Dar acest lucru este adevărat pentru mulți alți împărați. Și oricât de dezbrăcată ar fi căpetenia locală, tot are încă probabil nevoie de apărare.

Nu e neapărat vorba de faptul că Sun Tzu s-ar înșela. Însă nu mai există nicio întreprindere precum cea a lui Tzu, nu în ziua de azi. Abordarea sa trebuie să fi fost cât se poate de bună atunci când scopul era să plimbi pe munte câțiva indivizi în ponchouri de bambus, așteptând momentul potrivit pentru a țâșni în vale și a obține cea mai avantajoasă poziție pentru următoarea rundă de lupte. Nu știu despre alții, însă eu nu m-am mai confruntat cu o astfel de situație de la sfârșitul anilor '90.

Eu lupt în lumea reală, după cum bănuiesc că faceți și voi. Nu dispunem de armate, la propriu. Avem, de pildă, oameni împotriva cărora luptăm, însă armate? Din păcate, nu. Nu avem niciun teren concret de luptă, cu excepția cazului în care definim terenul într-o manieră destul de diferită. Putem face acest lucru, însă Sun Tzu nu prea a procedat la fel. Pentru că a fost un mototol.

Știu că afirmația asta poate suna puțin cam dur. Nu am intenția să fie așa. Se prea poate ca toate chestiile de care vorbește el — amestecul de hiperstrategie și ziceri filosofice, echilibrul delicat între unde, când și cum să ataci, perspectiva hagiografică ierarhică abia conturată a unui management ultraspecializat — să fi funcționat.

Însă noi nu trăim cu adevărat într-o lume în care următoarea afirmație e de vreun folos:

Shuai-jan e un șarpe din munții Chung.
Loviți-i capul și vă va ataca cu coada.
Loviți-i coada și vă va ataca cu capul.
Loviți-i partea de mijloc și vă va ataca și cu capul, și cu coada.

Știți ceva? Cugetarea asta e prea profundă pentru mine. Când mă gândesc la Război, nu vreau să mă învârt în jurul cozii. Vreau să îmi suflec mânecile și să-mi strâng mai bine cravata la gât. Știu că adversarul meu face probabil același lucru. Dacă nu, ar trebui să o facă. Pentru că urmează să îl ajung din urmă.

Să fim bine înțeleși, Maestrul a avut multe lucruri importante de spus despre Război, lucruri pe care le putem asculta și de care putem ține cont. E mai bine, de pildă, să nu lupți decât dacă știi în mod sigur că urmează să câștigi. Acesta e unul dintre aspectele majore scoase în evidență de el. Cine ar putea să nege acest lucru? Totuși, în cea mai mare parte a timpului în care trebuie să lupt nu știu dacă voi câștiga. Vreau să spun că... există și posibilitatea de a pierde.

Apoi există ideea că adevăratul geniu militar este cel care poate câștiga o luptă fără să tragă niciun foc. Adică generalul e un strateg atât de bun, încât adversarul e ca și învins prin simpla lipsă a avantajului strategic. Nu am văzut să se întâmple vreodată cu adevărat acest lucru, însă nu încape îndoială că, dacă vrei să ai vreo șansă de a câștiga, trebuie să dispui de o strategie solidă de a avansa. Cu toate acestea, depedența exagerată de strategie este cea care îl face pe Sun Tzu să fie depășit în acest punct al istoriei. Cea a lumii noastre, în orice caz. Sunt sigur că pe vremea sa nu existau decât jumătate din chinezii de azi, dar el era cunoscut ca fiind un dușman de temut și un adversar teribil. Acum însă? Nu.

Putem mai mult de atât. Suntem nevoiți.

În cele din urmă, Sun Tzu vorbește mult despre Tao și alte treburi spirituale pe care, sincer să fiu, le consider puțin cam supărătoare în cadrul unei discuții despre război, omoruri și încăierări. În ceea ce mă privește, propun să avem bunul-simț de a renunța la Tao, ce ziceți? Sânge? Măruntaie? Ură pură, animalică? Desigur. Dar Tao? Hai să fim serioși.

Oricine a văzut un om pierzând într-o singură după-amiază banii pentru următorii douăzeci de ani vă va spune că nu e nimic Tao în toată treaba asta. Când vine nota de plată, nefericitul trebuie să se ducă la toaletă pentru a evita să fie văzut plângând ca o mireasă. Asta înseamnă să fii înfrânt după orice standard.

Concluzia? Adevărata Artă a Războiului nu mai vine de la Răsărit. Nu. Ea provine din cea mai măreață națiune a lumii, ultima superputere a planetei.

Războiul e violent, înfricoșător, și totodată cea mai rapidă modalitate de a câștiga și de a păstra un anumit teritoriu și, să sperăm, propria viață. Cei înțelepți, luminați și destul de plini de Sun Tzu pentru a nu lupta sunt în general o pradă ușoară pentru cei care sunt dispuși să pocnească pe altcineva în ochi, în caz că e nevoie. Uitați de Tao. Războaiele presupun ură. Nu mergi la război decât dacă vrei să îl ucizi pe celălalt.

Nu așa ar trebui să stea lucrurile, și nici nu ne dorim ca ele să stea astfel. Dar asta e, atâta tot. Cei care vor să învingă în aceste vremuri periculoase ar fi bine să știe cum să poarte un război în așa fel încât să-l câștige, aruncându-se pe câmpul de luptă cu izul sudorii și mirosul de Cola fără zahăr în nări, și cu pantofii spălați de lacrimile grăsanilor chei.

Această carte va încerca să treacă dincolo de tot acel sentimentalism oriental și să te învețe, occidentalule argățos, cum să porți un război și să te bucuri de prada ta. Toate acestea se vor petrece în lumea reală, adică nu pe un câmp de luptă militar, nici pe terenul de rugby sau cel de golf. Bătălia dusă de noi are loc în cel mai dur dintre tranșee: locul în care muncim.

E o lume unde cei care nu lovesc cu picioarele, nu trag pe sfoară, nu apucă cu lăcomie — și nu fac acest lucru cu un oarecare stil și cu o anumită grație, aș adăuga — rămân la masă să achite nota de plată în vreme ce învingătorii se duc în următorul club la modă.

Vom examina totul — cum să planificați și să purtați bătălii care rănesc alte persoane (nu și pe voi), cum să purtați mai departe steagul vostru și pe cel al prietenilor, dacă aveți într-adevăr vreun prieten. Dacă urmează să mergeți la război, ar fi bine să aveți o mulțime de prieteni. Veți avea nevoie de ei.

Iar când vine vorba de toată strategia aia de domnișoară, să nu mă înțelegeți greșit. Strategia e o armă, dar are limitele ei. Vom include aici toate strategiile și le vom analiza separat, pornind de la adunarea și inspectarea trupelor, echipare, organizare, complotare, și ajungând la planificarea unor atacuri turbate, nimicitoare, până la culegerea prăzilor.

Prăzile sunt, desigur, un aspect important. Războiul fără recompense abia dacă merită purtat. Însă există un tărâm al violenței și al gloriei aflat dincolo de strategia seacă ce constă în a te cățăra pe un deal și în a coborî apoi în vale, o caracteristică a vechii arte a războiului. E vorba de jocul cu emoțiile. A lupta atunci când sfârșitul nu se întrevede încă. A trăi viața luptătorului, care poate lua oricând sfârșit, și a te distra în timp ce faci asta.

Maestrul Tzu nu a fost însă complet inutil. Pe măsură ce intrăm în subiect, poate că vom stoarce puțină înțelepciune de la acest bătrân dacă îl strângem ferm de scrot, îl întoarcem cu capul în jos, îl scuturăm strașnic și vedem ce cade din pijamaua sa de fată mare.

Introducere

Nu aveți nevoie decât de război

Doar cineva familiarizat îndeaproape cu greutățile războiului poate purta unul cu succes.

Sun Tzu

Mai rău e că ești prost plătit.

Burt Reynolds

Ce e războiul? Întrebarea nu e atât de simplă pe cât pare.

Când șeful țipă la tine pentru că e turbat din cauza unui aspect lipsit de importanță, înseamnă asta război? Pornești războiul numai pentru că țipă cineva la tine?

Neah. Dacă ai fi declarat război de fiecare dată când un idiot a urlat la tine, ai fi fost mort până acum. Din cauza prostiei.

Când tu și un coleg vă certați cu privire la cea mai bună modalitate de a face ceva, te afli în război cu acea persoană doar pentru că ea nu e de acord cu tine, chiar și în public?

Poate doar dacă lucrezi la General Electric. Însă, ca regulă, această atitudine nu e prea inspirată. Neînțelegeri apar, chiar și între prieteni, iar viața nu prea ar avea gust dacă fiecare confruntare nu ar fi decât o încăierare din cadrul unei bătălii mai ample, care face parte dintr-un război întins pe durata întregii cariere.

Sunt unii care consideră că fiecare interacțiune umană este o acțiune militară ce ar putea degenera într-o potențială bătălie, ducând la un conflict drăguț, satisfăcător, care face parte dintr-un război. Există un nume pentru astfel de persoane. Li se spune neghiobi.

Se poate vorbi despre război atunci când același coleg ți se strecoară pe la spate pentru a se asigura că se află în grațiile directorului executiv pentru care lucrați amândoi, făcându-te să pari că nu valorezi nici cât o ceapă degerată în ochii lui?

Parcă ne mai apropiem.

Dar când șeful e atât de mulțumit, încât îl ia pe celălalt tip la masa de prânz și îi permite să culeagă bonusurile financiare? Iar tu nu ești invitat?

Da. Acesta e război în toată regula. Porcul trebuie să moară. Totuși, nu mă refer la porcul mai sus plasat în ierarhie. Acel porc e comandantul sub care slujești cu dragoste, zbătându-te în același timp în sărăcie. Însă porcul mai puțin important, da, acel purcel, trebuie legat, tăiat, pârlit și servit în public cu un măr în rât.

Dar cum? Cum putem pune în practică arta războiului în lumea reală, unde trebuie să trăim zi de zi pentru că nu prea avem alternative?

Ar trebui să ne studiem pe noi înșine în tăcere și să ne căutăm în adâncul sufletelor noastre, oriunde s-ar afla acestea, capacitățile și slăbiciunile? Mda, bine. Putem face asta.

Să evaluăm terenul pentru posibilele poziții avantajoase și dezavantajoase, adaptându-ne răspunsul în funcție de acestea? Desigur. De ce nu?

Să ne adunăm trupele? Să le instruim? Să le educăm? Să le învățăm cântece și dansuri? Să le echipăm cu armele potrivite? Să trasăm linii de atac? Fără-ndoială.

Între timp, în vreme ce se petrec toate aceste lucruri minunate, de ce nu urmăm exemplul vikingilor, ducându-ne la jigodia care ne ofensează și lovindu-i căpățâna cu o bâtă care are în capăt câțiva țepi? Poveștile nordice sunt pline de astfel de întâmplări. De inși care izbesc capetele dușmanilor, după care le privesc cum se rostogolesc ca niște bile de bowling într-un lac. E foarte satisfăcător.

Desigur, nu poți să trimiți în lac capetele oamenilor în fiecare zi pentru orice infracțiune minoră, indiferent cât de încântător e plescăitul produs atunci când se rostogolesc în apă. Ai nevoie de o serie de opțiuni și de abordări diferite. Pentru că războaiele sunt ca guma de mestecat, au diferite arome și nu poți să mesteci doar una.

Iată numai câteva tipuri de războaie pe care le puteți întâlni de-a lungul unei cariere profesionale:

Războiul minuscul: Ai o confruntare personală cu un alt tip. Vrei să câștigi. Tu ești generalul, armata, marina și serviciul de spionaj. E vorba de tine și de el. Doar unul dintre voi va supraviețui.

Războiul de dimensiuni medii: Departamentul tău este atacat de un consultant care e în stare să planteze într-o organizație diplome de la Harvard în administrarea afacerilor în același fel în care furnicile își depun ouăle printre grinzile unei case vechi. Consultantul este susținut de managementul superior și de Wall Street, care adoră orice tip de distrugere a celor din managementul de mijloc. Dușmanii tăi sunt numeroși. Resursele tale, limitate. Singurul tău punct forte e faptul că știi mai multe despre munca ta decât ar putea ști vreodată un consultant.

Conflagrația totală: Donald Trump vrea terenul unde se află sediul afacerii tale. Companiei Microsoft îi place afacerea ta și vrea să o achiziționeze integral. Publicația *The Wall Street Journal* a decis că firma ta reprezintă exemplul clasic pentru o investigație Sarbanes-Oxley*. Nu contează. Întregul stat se află în stare de asediu. Ori vă frângeți gâtul împreună, ori separat, după cum bine puncta Benjamin Franklin la semnarea Declarației de Independență.

Războiul de gherilă: Trăgători de elită la stânga ta. Spioni la dreapta. E greu de deosebit prietenul de dușman. Măcelul durează de ani de zile, de fapt de atâta vreme, încât e greu să-ți amintești de ce tipii de la departamentul de vânzări vor să-i ucidă pe toți cei de la marketing. Niciodată victimele nu sunt îndeajuns de numeroase încât să apară un steag alb de capitulare sau un tratat din oricare tabără, iar pacea nu pare să mai vină niciodată.

Asediul: Tu și colegii tăi aveți nevoie de mai mulți bani pentru a termina treaba. Departamentul financiar vrea înghețarea completă a cheltuielilor interne. Nimeni nu spune nu. Nimeni nu spune da. Vremea trece. Mâinile tale înghează în aerul rece.

---

* Sarbanes-Oxley Act este o lege federală a Statelor Unite referitoare la investigarea scandalurilor de fraudă contabilă în rândul corporațiilor (*n. tr.*).

Colegii tăi mor de la frig. Cineva trebuie să aloce niște fonduri... cât mai curând.

Războiul cel Mare: Directorul executiv a hotărât că singura modalitate prin care poate îmbunătăți acțiunile companiei este să fuzioneze cu cel mai apropiat competitor. E un război atât de amplu și de îngrozitor, încât întreaga omenire ar putea pieri de pe fața pământului. Au focoase nucleare. Tu nu ai decât bombițe sub forma relațiilor cu reporterii comerciali din mass-media. Armatele se aliniază pe front. Într-o clipă, aerul se va umple de fumul trabucelor și de scârțâitul pe hârtie al stilourilor cu rezervor de 600 de dolari. Nu există viitor, trecut, nu există ziua de mâine. Nu e decât sânge, flegme și jale.

Sună dramatic? Desigur. Ubicuu? Fără-ndoială. În ziua de azi războiul este inevitabil, la fel ca omleta de 30 de dolari.

Iar tu? Și tu raportezi unui soi de general. Modul în care acesta funcționează va determina multe. Iar asta e o problemă dacă tu, la fel ca Tzu, ești un mototol. Treaba cu generalii e că nu sunt mulți cei de calitate. Ei vor să mori frumos... cu multă vreme înainte să moară ei. Presiunea ce apasă pe umerii lor e mare. În mare parte din timp, e prea mult. Poți să îți încredințezi viața și viitorul acestor indivizi?

Ia în calcul următoarea afirmație, a comandantului actual al Statelor Unite:

> Rapoartele potrivit cărora un anumit lucru nu s-a întâmplat sunt interesante pentru mine întrucât, după cum știm, există fapte cunoscute, există lucruri pe care știm că le cunoaștem. Știm totodată că există necunoscute. Asta înseamnă că știm că există unele lucruri pe care nu le știm. Însă există totodată necunoscute de care nu știm: cele pe care nu știm că nu le știm.
>
> *Secretarul Apărării*
> Donald Rumsfeld

Corect. Știți ceva? Cred că pentru scopurile noastre este cu mult mai bine să presupunem că nu ne vom lăsa în mâinile nimănui, indiferent cât de capabile, ferme și bine conectate ar fi ele. Pentru că, cel mai probabil, persoanele respective își văd de interesul lor. Dar tu?

Şi tu îţi urmăreşti interesul propriu. Aceasta este o contradicţie simplă, tolerabilă pe timp de pace. Însă atunci când zboară gloanţele şi injuriile, acest amănunt poate fi letal.

Deci voi şi cu mine, prieteni, vom fi propriii generali în lupta pentru bogăţie, sănătate fizică şi mintală, purtând bătăliile noastre, nu ale altcuiva.

Adevărata artă a războiului

Partea I

Antrenează partea întunecată din tine

Generalul este ocrotitorul statului. Dacă el e puternic, statul e în siguranță. Dacă nu, statul se va prăbuși.

Sun Tzu

La ce te zgâiești, Willis?

Gary Coleman

Dincolo de Yin și Yang: secretul Yinyang

Soarta este atât yin, cât și yang. E gheață. E foc.
E iarnă și primăvară, vară și toamnă, și din nou iarnă.
Lasă-te purtat de val. Mergi împotriva sa. Asta înseamnă victoria.

Sun Tzu

Nu poți câștiga dacă nu joci.

Aforism din pocher

Războiul este un iad. Războiul este glorie. Trebuie să ai abilitatea de a îndura mici pierderi între victorii majore. Dar îți place? Nu. Îl accepți ca atare? Doar dacă ești un ratat.

În luptă, atitudinea este totul. Și adevărații războinici au în comun faptul că ei urăsc să piardă chiar mai mult decât adoră să câștige. Înfrângerea îi înnebunește. Uneori, ciuda de a se afla în tabăra perdantă îi determină să facă lucruri nebunești, desigur. Merită să te gândești la asta pentru o clipă, înainte de a merge mai departe.

Nu îmi place să mă iau de Martha Stewart*, deoarece cred că ea e, la urma urmei, o fraieră amărâtă care a fost tratată în mod scandalos prin comparație cu marii broscoi cenușii ale căror fărădelegi le

* Martha Stewart, femeie de afaceri americană, gazda unor cunoscute emisiuni TV și autoare de succes. În 2001 a fost implicată într-un scandal cu privire la acțiunile ImClone. A fost judecată pentru nouă capete de acuzare și a ispășit o pedeapsă de cinci luni de închisoare (*n. red.*).

depășesc cu mult pe ale ei și care acum scriu cu toții cărți pe undeva, așteptând o recenzie pozitivă în *Forbes*.

Însă Martha a avut prilejul, încă de la începutul chinurilor sale, de a admite că a cam dat-o în bară, că s-a comportat mai degrabă greșit pentru cineva care este atât un geniu, cât și un fost broker, asumându-și pedeapsa călduță pe care agenții federali mulțumiți, împăcați și avizi de publicitate aveau de gând să i-o administreze. Și atunci, mai tristă, dar mai bogată, a mărșăluit în continuare ca un bun soldat.

În schimb, pentru că nu a suportat să se recunoască învinsă în fața presei, a Departamentului de Justiție sau a oricui altcuiva, și-a provocat multă suferință și, chiar mai rău, a pierdut o grămadă de bani urmărindu-și visul spre perfecțiune.

În cazul acesta e vorba de prea mult Yang.

Pe de altă parte, îl avem pe Jerry Levin de la Time Warner, poate cel mai mare Tzu-nist din ultimele decenii. Atât de strategic era acest războinic mititel, încât a planificat fuziunea cu AOL a întregii sale companii la 60% din valoarea sa. Haideți, le-a spus el nebărbieriților specialiști în internet care n-ar fi putut găsi o infrastructură corporatistă nici dacă o căutau cu ambele mâini. Suntem ai voștri. Și-a asumat poziția asta. Iar mândrul său imperiu a avut nevoie de ani întregi pentru a repara daunele provocate de inteligența și de prevederea sa, de Yin-ul său pur, neprihănit.

Un Yang nu își lasă sabia jos până când moartea nu hotărăște pe cine să ia.

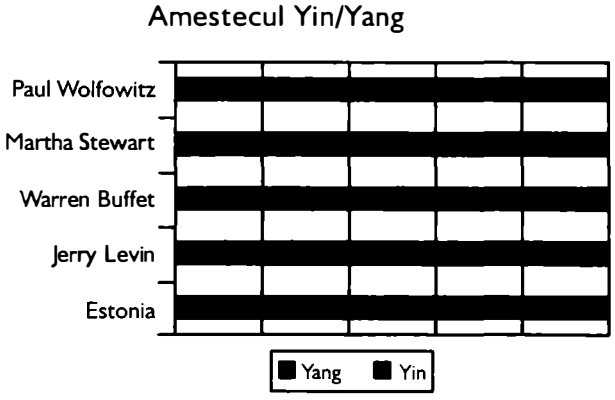
Dacă ești Yin, speri ca dușmanul să moară de infarct în timp ce te străpunge.

În vreme ce te pregătești pentru bătălia eternă care e viața de războinic, trebuie să îți cultivi ambele calități, nu consecutiv, ci la unison. Trebuie să le cauți pe amândouă în tine însuți și să le fuzionezi în atitudinea de războinic care va include atât putere, cât și flexibilitate, agresivitate și strategie, furie și abilitatea de a înghiți acea furie pentru a ajunge la un compromis care te va ajuta să lupți data viitoare. Prea mult Yang te prostește. Prea mult Yin te transformă într-un bleg.

Ai nevoie de o combinație a ambelor principii. Ai nevoie de Yinyang.

Yinyang este punctul în care voința irațională de putere fuzionează indirect cu dorința de a fi chibzuit. Acest amestec se manifestă

în nenumărate moduri și constituie factorul determinant al succesului în război.



Prea mult Yang îți aduce un război în Irak. Îți intră o idee în cap și nimeni nu ți-o mai poate scoate. E un fenomen care li se întâmplă mereu directorilor executivi. Poate că lucrezi pentru unul dintre ei. Dacă așa e, înseamnă că știi la ce mă refer. E vorba de genul de indivizi care au spus că mașina nu va înlocui niciodată un cal, că liniile de telegraf nu sunt decât o tehnologie trecătoare, că e o idee bună să construiești o centrală atomică pe cea mai întinsă falie geologică din Statele Unite sau la est de Long Island, unde îți ia două ore să ajungi undeva de unde poți cumpăra o plăcintă cu afine în weekend — un aspect care ar putea cântări asupra planurilor de evacuare? Nici vorbă. Prea mult Yang.

Următorii din clasament sunt directorii executivi care au puțin cam prea mult testosteron pentru binele lor. Poți fi unul dintre ei. Asta înseamnă că vei câștiga o vreme, după care vei pierde continuând să joci jocul care te-a adus până acolo.

La celălalt capăt al cântarului, imediat după Time Warner, se află Estonia, care a fost ocupată de fiecare armată de invadatori, de la inventarea berii și până în prezent.

Iar în mijloc e Warren Buffett, amestecul perfect de Yin și Yang, apoteoza Yinyang.

Yinyang înseamnă să nu spui niciodată „da" eșecului. Dar să nu fii niciodată prea mândru pentru a asculta de rațiune.

Yinyang înseamnă că în fața „da"-ului nu există „nu". În fața lui „nu", nu există „da". Nu există decât obiectivul pentru care lupți. Însă dacă apare „poate" ... înseamnă să nu fii prea rigid pentru a asculta.

Yinyang înseamnă putere. Yinyang înseamnă bani. Yinyang înseamnă mai mult decât putere și bani. Înseamnă Victorie. Sentimentul Victoriei curgând prin tine și izvorând din tine, ciufulindu-ți părul, în caz că ai păr, iar dacă nu ai, ciufulindu-ți amintirea părului de odinioară.

Însă Yinyang înseamnă totodată să aștepți răbdător până ce Victoria îți va ieși în cale.

Înseamnă Unitate, Siguranță, Caracter Insuportabil. Aceasta este atitudinea ta de războinic. Dincolo de Yin. Dincolo de Yang. Astea erau pe vremuri.

A sosit vremea pentru Yinyang.

Hai și tu.

Merită să moară cineva pentru tine? (Bănuiesc că nu)

Generalul e demn de încredere, curajos, ferm și înțelept.
Sun Tzu

Inteligența Militară este o contradicție în termeni.
Groucho Marx

În cadrul companiei Enron exista o interesantă ierarhie de grup, după cum rezultă acum din ordinea în care diferiții indivizi bine îmbrăcați sunt supuși unor investigații, condamnați și acoperiți cu rușine și regrete (când sunt prinși), trimiși la închisoare, unde li se vor alătura foștilor prieteni și asociați. Fiecare dintre ei se prăbușește, căzând primul pe grenada care ar fi trebuit să îl elimine pe marele incompetent care se aflase la conducere.

Ken Lay* se zice că ar fi fost un idiot care nu știa ce se întâmplă, un naiv entuziast care s-a jucat cu propriul său portofoliu în vreme ce Roma promitea un profit fabulos în schimbul investiției.

Da, poate fi „adevărat" că el nu a „știut" ce „se petrecea" zi de zi cu „practicile contabile" ale companiei sale. Și da, era un mincinos și un pungaș, genul de persoană care te face uneori să te întrebi dacă

* Ken Lay (1942–2006) — om de afaceri american, cunoscut mai ales pentru rolul pe care l-a jucat în scandalul de corupție care a dus la prăbușirea corporației Enron (*n. red.*).

există într-adevăr o mână nevăzută care ne îndrumă și ne modelează universul și, în caz că ea există, la ce s-o fi gândind.

Însă ca general, Ken Lay era tot ceea ce și-ar fi dorit Sun Tzu. Uitați-vă la cât de mulți erau gata să moară pentru el! Și nici măcar nu îl simpatizează atât de mult!

Care sunt calitățile unui lider care îi va face pe oameni să își dorească să moară în locul Lui sau al Ei?

E o întrebare importantă, pentru că dacă dorești să ai succes în acest război, trebuie să îți faci o listă cu cei care te pot sprijini. La început, vei fi singur. Sarcina ta în primele etape este să îți dai seama cum poți atrage alte persoane care sunt dornice să se sacrifice, astfel încât tu să nu fii nevoit să o faci.

Înainte de asta, bănuiesc că făceai parte din armata altcuiva. Toate bune și frumoase. Cineva trebuie să îți plătească prânzul. Însă din acest moment, totul s-a schimbat.

De acum înainte, prietene, nu mai ești în armata nimănui. Tu EȘTI armata ta. Deci nu vei muri pentru altcineva, indiferent cât de importantă sau de seducătoare ar putea fi acea persoană. Nu-i așa că ai răsuflat ușurat?

Sun Tzu spune:

> Tao este ceea ce îi determină pe oameni să aibă același scop ca și superiorul lor. Astfel, ei pot muri alături de el, pot să trăiască împreună cu el și fără să-l dezamăgească.

Același scop ca și superiorul lor. Cum să nu...

Hm. Haideți să ne gândim la asta un minut.

Pe vremea când eram tânăr, am lucrat pentru o companie foarte bună, bine condusă de oameni de treabă, care știau ce fac. Exista foarte multă afecțiune și făceam mulți bani pentru toată lumea. Am fi trecut prin foc pentru Harold, conducătorul consiliului de administrație, și pentru Carl, președintele companiei. După care ei au vândut filiala noastră și tot acel calvar al trecerii prin foc s-a produs cu adevărat. Managerii de top s-au descurcat bine, pentru că aveau un singur obiectiv — să iasă din afacere cu o căruță de bani. Managerii de mijloc s-au descurcat mult mai prost, pentru că obiectivul lor era diferit. Scopul lor era să moară apărând trenul directorilor executivi care o ștergeau din oraș.

Recunoaștem cu toții acest tip de povești și suntem aproape intoxicați cu ele. Cu toatea acestea, ne aliniem cu toții zilnic, gata să ne dăm viața pentru conducătorii noștri. De ce? De ce, când știm foarte bine că, la final, sunt șanse să se termine totul cu lacrimi — pentru noi, nu pentru ei.

Din teamă? Posibil. Dar nu e de ajuns. Din lăcomie? Da. Dar nu e nevoie să-ți dai viața pentru asta. Puțini sunt dispuși să moară din lăcomie. Ce mai rămâne?

Dragostea, desigur.

Cum îi faci pe oameni să te iubească
Partea I: Iubindu-te pe tine însuți

În luptă, nu contează neapărat mărimea câinelui — ci spiritul de luptă al câinelui.

Dwight D. Eisenhower

Acest lucru poate suna nebunesc, însă gândește-te o clipă: înainte de a-i putea inspira pe alții să moară pentru tine, trebuie să fii tu însuți dispus să mori pentru tine. Pentru *ideea* ta mai înaltă despre tine însuți. Când Marc Antoniu s-a îndrăgostit lulea de Cleopatra, știa că puterea Romei se va prăbuși odată cu el. Nu i-a păsat. Știa că bărbatul numit Marc Antoniu nu se mai putea întoarce pur și simplu să defileze în jurul Forumului în veșminte de gală. Avea alte lucruri de făcut. Astfel încât a murit pentru sine, pentru ideea sa de sine.

Mai recent, Howard Dean, fostul guvernator al minusculului stat Vermont, a captivat imaginația națională oferind o alternativă la aceeași politică veche și răsuflată care i-a adormit pe americanii tineri și pe mulți dintre cei bătrâni în ultimele decenii. A văzut în el însuși un om al adevărului și, mai important, al pasiunii. Ideea lui Howard Dean despre Howard Dean a fost că Howard Dean era un bărbat care a introdus pasiunea în politică.

Așa încât atunci când a pierdut voturile din Iowa în mod surprinzător, el a dorit să le arate simpatizanților săi că nu și-a pierdut și pasiunea. Acceptând înfrângerea și declarându-și intenția de a continua campania, el a susținut ceea ce a devenit acum cunoscut ca fiind discursul „I Have A Scream" („Vreau să strig")*, o expresie atât de comică

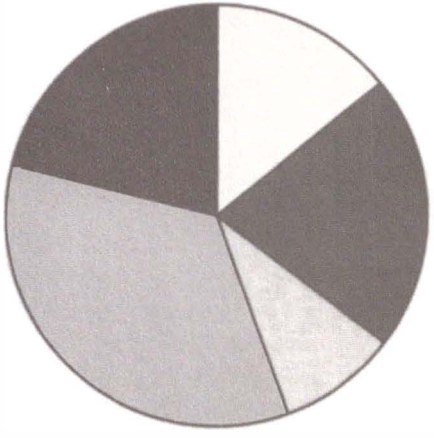
* Joc de cuvinte și parafrazare a celebrului discurs „I have a dream" al lui Martin Luther King Jr. (*n. red.*).

și de deplasată, încât l-a scos din cursa electorală. Nimeni nu vrea să vadă un posibil viitor conducător urlând ca un copoi. Însă prin faptul că și-a ucis propria candidatură, Dean a rămas fidel bărbatului care a avut viziunea de a deveni în primul rând un luptător. A murit pentru el însuși. Și, în ciuda acelui strigăt, a coborât de pe podium beneficiind de respectul și afecțiunea multora dintre cei care apreciază politica ca pe ceva adevărat și important, și nu ca pe ceva ipocrit, cleios și respingător.

Ești dispus să mori pentru tine? Dacă vrei s-o faci, trebuie să fii în măsură să faci primul pas către obținerea acestei abilități. Trebuie să fii dornic să trăiești pentru tine însuți.

Acesta e un angajament mai mare decât pare, însă el se găsește în inima tuturor celor care inspiră genul de devotament pe care îl aștepți de la ceilalți. Și e greu. Majoritatea oamenilor vor să trăiască pentru alții măcar puțin. Nu poți să faci acest lucru dacă vrei să fii un adevărat afacerist războinic.

Trăiește pentru tine: angajamente-cheie



- Să mănânci bine
- Să bei băuturi de calitate
- Să fii furios tot timpul
- Să fii obsedat ca lucrurile să fie făcute după voia ta
- Să te folosești de alte persoane ca de niște instrumente

Atunci când poți ajunge la un nivel nebun al respectului de sine, neținând cont de nimic altceva și faci acest lucru fără să te trezești în miez de noapte în sudoarea rece a remușcărilor, vei fi gata să ceri o dragoste sinucigașă din partea altora din mediul de afaceri.

Te afli deja acolo? Bine.

Cum îi faci pe oameni să te iubească
Partea a II-a: Bună, mamă, bună, tată

Laudă-i și trage-i de urechi pe alții în proporții egale.
Orice lucru care nu e construit pe echilibru se va prăbuși
în cele din urmă.

Sun Tzu

Nu mă suni niciodată. Nu-mi scrii niciodată.

Mama ta

Te-ai gândit vreodată la multitudinea de feluri în care un șef seamănă cu o copie deformată, pipernicită și schimbată a unei figuri autoritare — părintele? Hai să numărăm aceste moduri:

- Asigurarea pâinii prin intermediul salariilor și al îmbunătățirilor aduse stilului de viață;
- Solicitarea muncii de orice fel pentru un motiv întemeiat, de multe ori atunci când ai prefera să faci altceva;
- Așteptarea unor sentimente de dragoste sau, în cazul unora, un curent alternativ de dragoste și ură;
- Tendința de a fi uneori atent, iar alteori distras;
- Nu greșește niciodată, chiar și atunci când se înșală în mod evident;

- Este capabil să te facă să te simți vinovat atunci când nu ai greșit cu nimic;

- Insistă în urmărirea obiectivelor care sunt în cel mai bun caz neclare și în cel mai rău inexplicabile;

- Lent la mânie, iartă repede...

Stai puțin. Ăsta e Dumnezeu. N-am ajuns încă atât de departe. Cu excepția companiei Wal-Mart, unde Dumnezeu, luând chipul lui Sam Walton, poate fi mort, însă continuă să își exercite influența la fel ca înainte. Sau în Coreea de Nord, unde Dumnezeu are un păr cu adevărat nostim.

Sun Tzu s-a gândit că o abordare rațională, strategică a managementului oamenilor funcționează cel mai bine. Poate că o fi avut dreptate într-un colț îndepărtat al lumii, unde vreme de cincizeci de ani din secolul XX oamenii au purtat pijamale identice. Însă aici, în partea vestică a Pangeei, ordinea și rațiunea cedează locul iubirii și urii, pasiunii și lăcomiei, ambiției, manipulării, vinei, rușinii și momentelor ocazionale de bucurie. Pe scurt, e vorba de familie.

Psihiatrii vorbesc despre *transfer*. E procesul prin care emoțiile și dorințele asociate inițial cu o persoană, cum ar fi tatăl sau mama, un frate sau o soră, sunt inconștient îndreptate către un alt om, de obicei o anumită persoană cu autoritate.

Gândește-te la ce simți față de oamenii cu care lucrezi. Îi iubești? Îi urăști? Îi disprețuiești? Vrei să obții ceva de la ei? O iei razna atunci când ei te laudă pentru orice nimic? Ți se întunecă fața atunci când ei nu te salută în lift? Ești gelos pe tipul din capătul culoarului care a obținut o nouă plăcuță cu numele gravat pentru biroul său?

Îți transferi cele mai profunde emoții personale în munca ta. Iar acest lucru nu e doar natural, ci și inevitabil.

Acum determină-i pe oameni să o facă pentru tine, parcurgând imediat următorii pași:

1. Fii amabil atunci când poți.

2. Fii furios atunci când poți. Oamenii se așteaptă la mustrări din partea părinților.

3. Solicită un volum mare de muncă. Oamenii se așteaptă ca părinții lor să le dea mult de lucru.

4. Laudă-i cu măsură, astfel încât laudele tale să însemne ceva. Dacă îi lauzi pe oameni prea mult, ei cred că încerci să le intri în grații, și doar părinții parșivi fac asta față de copiii lor.

5. Aplică-le oamenilor pedepse parentale, nu de afaceri, cum ar fi să țipi la ei și să îi alungi din birou atunci când nu îți fac pe plac, rămânând apoi tăcut și ofensat timp de vreo două zile. La sfârșit, ei te vor implora să îi lași să moară pentru tine.

Și, ca toate figurile respectabile ale autorității cărora te supui și pentru care ți-ai da viața, ascultă-i pe oameni din când în când, însă nu prea mult. Care părinți își ascultă cu adevărat copiii?

Dacă urmezi aceste sfaturi, chiar și cei cărora nu li se cere să te respecte și să ți se supună vor începe să simtă această necesitate. După cum ți-a spus mama întotdeauna: „Cine nu cere nu primește." Astfel încât cere toate lucrurile pe care le solicită un părinte irațional și, în mod destul de inexplicabil, vei începe să dezvolți un cadru de persoane dependente de tine, care te vor căuta pentru a le oferi îndrumare, aprobare și, cel mai important, ordine.

Ne aflăm la numai un pas de obiectivul tău principal: crearea unei armate.

Rămâi ferm pe poziții

Du-te dracu', idiotule!
Arnold Schwarzenegger

Arnold Schwarzenegger este guvernatorul Californiei. Chiar dacă trăiești în California și ai votat pentru Arnold, chestia asta nu te nedumerește întrucâtva?

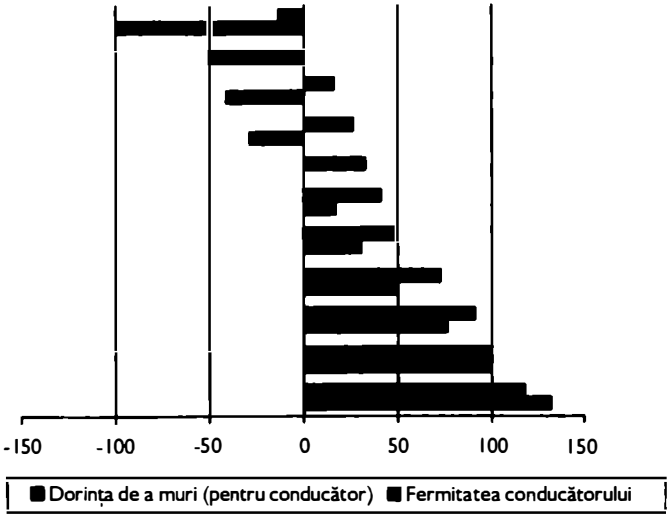
Arnold Schwarzenegger este guvernatorul Californiei. Într-un fel, acesta este un salt cosmic mai mare decât votarea lui Jesse Ventura ca guvernator de Minnesota, deși bănuiesc că acel eveniment a nedumerit la fel de mult lumea la vremea respectivă. Jesse a apărut în multe filme cu Arnold și a murit într-o manieră destul de înduioșătoare în *Predator*, unde a încasat o rachetă extraterestră în partea de mijloc a trupului. La scurtă vreme după asta, a candidat pentru postul de guvernator. Credeți că asta l-a pus pe Arnold pe gânduri?

Acum, nu-mi spuneți că Arnold a fost ales pentru că are o viziune a drumului pe care trebuie să meargă California, însă nu acesta e motivul pentru care ocupă postul respectiv.

Nu, Arnold Schwarzenegger este guvernator de California pentru că a convins niște cetățeni ai Californiei că e destul de agresiv pentru a face tot ceea ce dorește. Nu vorbim de hedonistul austriac arătos, suprinzător de inteligent și spiritual, care spune lucruri de genul: „Cred că mariajul homosexual ar trebui să aibă loc între un bărbat și o femeie", și „Banii nu cumpără fericirea. Acum, că am cincizeci de milioane, nu sunt mai fericit decât atunci când aveam patruzeci și opt de milioane".

Nu, acum vorbim de celălalt Arnold. Cel care și-a cules propriul ochi, l-a spălat și și l-a pus la loc în primul *Terminator*. Cel care a

lichidat vreo 10 000 de tipi în *Commando* pentru că îi răpiseră fiica... care, în *Terminator 2*, și-a ridicat degetul mare și musculos către cer într-un gest suprem de sfidare și speranță în timp ce era topit de viu în metal incandescent. Acel Arnold. Cel care a promis: „Mă voi întoarce." Și știi că se va întoarce pentru că e prea puternic să nu o facă.



Graficul de mai sus elucidează relația dintre *Dorința* oamenilor de a merge pe câmpul de luptă pentru ofițerii lor superiori și *Fermitatea* acelor comandanți politici, militari și de afaceri.

Observați relația directă dintre agresivitatea și nervozitatea liderului și capacitatea sa de a inspira respectul și teama care le induc subordonaților dorința de a se sacrifica.

Steaua destinului pentru oameni: tu!

Generalul este steaua destinului pentru oameni,
stăpânul siguranței și sorții lor.

Sun Tzu

Cea mai importantă calitate pe care o poate avea un soldat
este încrederea în sine, fermă, totală, îngâmfată.

George S. Patton

Despre tine e vorba.

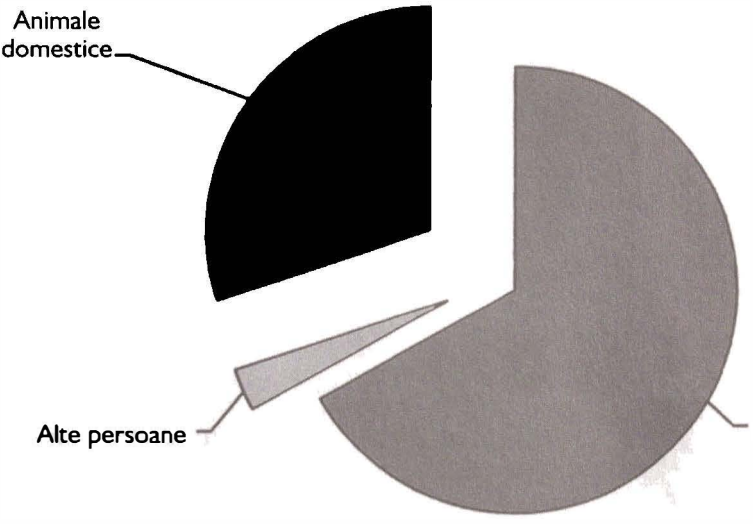
Sun Tzu vorbește despre steaua destinului omenesc, făcând tot ceea ce poate, ca întotdeauna, pentru a te determina să te scarpini în cap și să te întrebi ce vrea să spună.

Totuși, mesajul pe care vrea să îl transmită este unul destul de simplu: războiul este câștigat sau pierdut în funcție de calitatea conducerii. Iar asta înseamnă că de tine e vorba, nu-i așa? Tu, prietene. Tu ești Steaua destinului oamenilor.

Indiferent ce spun alții, Tu, Steaua destinului oamenilor, decizi când vei declanșa lupta. Indiferent de zgomotul de deasupra ta, Tu, Steaua destinului oamenilor, vei fi cel care decide când chemi oamenii la cină. Poți lua cu tine câțiva asociați. Tu, Steaua destinului oamenilor, vei fi cel care decide cine trăiește și cine moare, precum și ora vieții și morții lor, în special în momentul restructurărilor de buget.

Tu ești generalul. Tu ești armata. Tu ești planificatorul, luptătorul, liderul, legiuitorul, rotițele și lipiciul care fac ca lucrurile să meargă.

Cine e buricul Universului?



Așa e — tu. Steaua destinului oamenilor.

Dacă ești cu adevărat conștient de acest lucru magnific, oamenii te vor urma până la capătul pământului, până la moarte și dincolo de ea.

Și ar face bine să te urmeze. Pentru că într-acolo te îndrepți, prietene.

Partea a II-a

Construirea armatei

În război, acolo unde există pe teren o mie de care de luptă rapide și o sută de care de luptă grele, o mie de soldați în armură, cu provizii suficiente pentru o distanță de o mie de li, cheltuielile de acasă și de pe front, inclusiv găzduirea oaspeților și alte nimicuri precum lipiciul și vopseaua și sumele cheltuite pe care de luptă și armuri vor atinge un total de o mie de uncii de argint pe zi. Acesta este prețul adunării unei armate de 100 000 de oameni.*

Sun Tzu

Războiul nuclear ar împiedica dezvoltarea televiziunii prin cablu.

Ted Turner

---

* Unitate de măsură chineză tradițională pentru distanță, standardizată în prezent la 500 de metri (*n .tr.*).

Tu și a cui armată?

Privește-ți soldații ca pe copiii tăi iubiți și ei te vor urma
prin cele mai adânci văgăune.
Privește-i ca pe fiii tăi și ei vor muri alături de tine.

Sun Tzu

Războaiele nu au rănit niciodată pe nimeni,
cu excepția celor care mor.

Salvador Dalí

Pentru scopul acestei discuții, vom presupune că, deși ești inteligent, temerar și arătos, nu ai încă o armată funcțională. Acest lucru îți limitează capacitatea de a duce un război în toată regula. Și, dacă e ceva sigur în privința acestui subiect, un război purtat pe brânci este aproape cu siguranță pierdut.

Poți să organizezi atacuri rapide. Poți să subminezi. Poți fi un ghimpe în coasta dușmanului. Poți să lupți curajos până la moartea ta eroică, singuratică. Însă nu poți purta un război victorios fără un anumit număr de trupe. Există, desigur, tot felul de armate, fiecare dintre ele asigurând anumite funcții bazate pe capacitățile lor.

Tip de armată	Capacități
O mână de prieteni pestriți și inconstanți	Spionaj, mici asasinate
Prieteni, asociați, unii manageri importanți	Război de gherilă, lupte încordate în interior, acțiunile ariergărzii
Personal loial, devotat, prieteni apropiați, asociați de temut	Încăierări moderate, asedii, bătălii scurte și sălbatice
O forță modestă de soldați devotați și pregătiți, membrii superiori ai personalului care sunt loiali intereselor tale, spioni mârșavi din tabăra adversă care cred că vei câștiga și vor să își asigure supraviețuirea	Război de calitate, zdravăn, desfășurat într-un interval mare de timp
Batalion mare și violent de războinici care îți înțeleg scopurile și văd că au aceleași interese ca și tine	Cucerirea competitorilor, distrugerea tuturor celor care îndrăznesc să ți se împotrivească
Un ofițer superior foarte bătrân și agresiv care te-a luat sub aripa sa protectoare	Distrugerea tuturor dușmanilor tăi, posibil chiar distrugerea ta pe parcursul desfășurării ostilităților

După cum vezi, fiecare tip de forță militară e caracterizat de lucruri pe care le poate face și lucruri pe care nu le poate face. Cineva, de pildă, nu s-ar aventura pe teren deschis împotriva Armatei Britanice aducând cu sine doar o mână de indivizi dotați cu muschete ruginite. Pune totuși țintașii de elită în spatele unor tufe, și acești indivizi răsfirați pot să miște un imperiu.

Oprește-te o clipă și gândește-te la ce deții în acest moment. După care fă opusul a ceea ce pacifiștii de pretutindeni fac întreaga viață: Vizualizează Războiul.

La ce gen de forță aspiri? Cât de departe te afli de acel obiectiv? Ce ar trebui să faci pentru început?

Transformă-te într-un general

Antrenează oamenii. Fă-i să te asculte. Se vor supune.
Sun Tzu

Vrei loialitate? Ia-ți un câine.
Șeful meu

Am peste o sută de subordonați. Uneori ei sunt o armată. Alteori, nu. Depinde de sarcină. Concluzia, bănuiesc, e că atunci când am nevoie ca ei să fie o armată, asta se va și întâmpla. Dacă nu le cer asta, ei nu sunt decât un departament bun. Asta înseamnă mult pe timp de pace.

Solicitările de război sunt destul de diferite pentru conducător și oamenii lui. Pentru a se angaja într-un conflict militar real în numele tău, un grup de oameni trebuie să fie uniți într-o armată pe baza a trei criterii-cheie:

1. Conștientizarea faptului că ei sunt, de fapt, o armată și că tu ești, cel puțin pentru o bucată de vreme și pentru un scop anume, liderul lor;

2. Existența unui dușman care reprezintă un pericol pentru întregul ecosistem;

3. Faptul că ar putea fi necesar ca ei să moară pentru o cauză, chiar și dacă acea cauză ești tu însuți.

Dacă ar fi să vină războiul, am îndoieli în privința faptului că departamentul meu este, de fapt, o armată în adevăratul sens al cuvântului. Îmi pot imagina că unii și-ar asuma riscul unei mici răni pentru mine. Poate o tăietură de lamă de ras, dacă e vorba de o zi proastă, iar eu le-am promis în schimb un weekend prelungit. Dar să moară? Nu. Nu mă aștept să facă asta, în acest moment. Iar dacă armata ta nu va muri pentru tine, atunci indivizii care o compun nu sunt cu adevărat o armată, nu-i așa? Ci doar musafiri la o posibilă petrecere de Crăciun.

La urma urmei, de ce ar muri cineva pentru tine? Tu ai muri pentru ei? Sau ai sta, întocmai majorității generalilor, pe vârful unui deal în vreme ce ei sunt măcelăriți unul câte unul luptând pentru interesele tale personale? Normal că ai face-o. Acesta e motivul pentru care ești un potențial general. Însă în adevărata artă a războiului acest lucru nu e suficient, doamnelor și domnilor. Pentru a ține în frâu chiar și cea mai proastă armată, alcătuită din bețivi și nenorociți, trebuie să fii în măsură să faci două lucruri:

1. Să duci un război fără o armată și să le dovedești altora că o poți face;

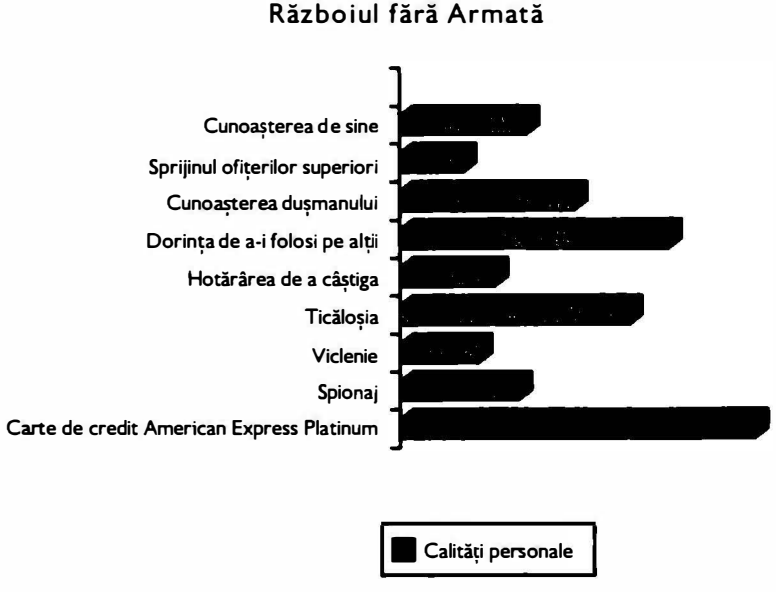
2. Pe parcursul desfășurării ostilităților, să îi atragi pe alții sub steagul tău pentru că majoritatea oamenilor nu au idee ce naiba se întâmplă și caută orice fel de îndrumare, inclusiv de la tine.

Ne aflăm acum față în față cu problema centrală a adevăratei arte a războiului așa cum e el purtat pe câmpul de luptă al afacerilor din prezent: Războiul fără armată. Pentru că nu ești Bill Gates, nu ai la îndemână o falangă de avocați bine plătiți, care dau tot ce pot și îți urmează ordinele indiferent cât de mult ar ocoli acțiunile lor legile din domeniul competitivității. Nu ești niciun bătăuș rău și dur, cu resurse nelimitate, precum Bill O'Reilly, cu destulă forță publicitară pentru a obliga avocații de la NewsCorp să se opună chiar Primului Amendament la Constituția pe care au jurat zilnic pentru a apăra restul clienților lor interni. Nu ești Dennis Kozlowski, care are puterea de a comanda un model în mărime naturală al lui *David* de Michelangelo, din care curge vodcă.

Poate că ultimul exemplu depășește obiectivul demonstrației noastre. Există unele lucruri pe care nu merită să le faci, chiar dacă poți.

Înainte de a-ți asuma responsabilitatea de comandant, războinicule occidental, trebuie să practici Arta războiului fără armele pe care căpeteniile chineze le aveau. Fără trupe. Fără puterea de viață și de moarte asupra soldaților. Fără cuțite, puști, tunuri, catapulte, bombe, avioane și fără prea mulți mercenari.

Trebuie să duci războiul pe cont propriu, neavând la dispoziție nimic altceva decât instrumentele pe care le are la îndemână un om obișnuit, fără calități ieșite din comun.



Utilizarea acestor însușiri în scopul obținerii unor beneficii personale și pentru distrugerea altora este ceea ce transformă un individ normal într-un războinic. Abilitatea de a-i determina pe alții să facă același lucru în numele tău transformă un războinic într-un general.

Care îți sunt avantajele?

Dacă victoria întârzie prea mult, tăișul armelor se tocește.
Un război prelungit stoarce statul de resurse.

Sun Tzu

Căsătoria este singurul război în care dormi în pat cu dușmanul.

Gary Busey

Acesta este unul dintre rarele cazuri când e posibil ca Sun Tzu să fi avut dreptate, iar Gary Busey să se fi înșelat. Sau poate că niciunul dintre ei nu a avut dreptate. Să ne gândim mai întâi la cele spuse de Gary Busey.

Afacerile sunt un război în care dormi zilnic în pat cu dușmanul. Cei de la departamentul de Relații Publice trebuie să vorbească cu jurnaliști parșivi care spun că urmăresc un lucru, când ei de fapt au în vedere ceva cu totul diferit, trebuie să le fie prieteni, să îi invite la masă, participând alături de cei mai corupți dintre ei la chefuri care țin cât e ziulica de lungă, bând cot la cot cu aceeași oameni care în ziua următoare îi vor înțepa cu un „Te-am prins" tăios, cu aceeași veselie cu care au dat pe gât paharele gratuite de Chardonnay cu o seară înainte.

Jurnaliștii trebuie să mențină legătura cu indivizi soioși și manipulatori de la Relații Publice care vor face tot posibilul pentru a se strecura în creierele lor și a le îndruma mâinile, așa-ziși prieteni care le spun că ceva anume nu se întâmplă când mai târziu se dovedește că se petrecuse, și invers.

Politicienii trebuie să își vorbească unul altuia, știind că în pieptul fiecăruia dintre ei bate doar o singură inimă, care tânjește după un singur lucru: Victoria Personală.

Doctorii trebuie să vorbească cu administratorii, profesorii de facultate cu decanii, starurile rock cu rețelele de mass-media care le difuzează cântecele, cu excepția momentelor de după Super Bowl.

Mulți soți dorm împreună cu soțiile lor mai puțin decât timpul pe care un războinic afacerist îl petrece cu cineva pe care nu-l agreează.

În această permanentă stare de război tu ai într-adevăr niște avantaje. Printre acestea se numără:

1. Tu: tu îți ești cel mai mare avantaj.

2. Prietenii de afaceri, cei cu care vorbești și altceva decât afaceri în momente care nu sunt de regulă dedicate afacerilor. Oameni cu care bei un pahar sau guști o cafea, în caz că nu consumi alcool.

3. Prietenii din lumea reală, în afară de cazul în care ești Martha Stewart, care îi spune prietenei ei ceva prostesc și plin de lăcomie doar pentru a-și găsi spusele reproduse într-o viitoare mărturie.

4. Oameni al căror interes coincide cu al tău.

Ca avantaje, aliații tăi permanenți și temporari, prietenii și dușmanii prietenoși trebuie să fie incluși într-un plan, modelați, formați și trimiși în luptă fără ca deznodământul să poată fi întrevăzut. Afacerile nu sunt la fel ca războiul dintr-un anumit punct de vedere foarte important, în afară de cazul în care vorbim de Războiul de O Sută de Ani dintre Germania și alții, între 1300 și 1400. Nu există sfârșit. Oamenii mor doar pentru a apărea, sâcâitor, în altă parte. Învingi vineri, iar apoi îți este tăbăcit fundul luni. Așa încât multe dintre avantajele tale sunt bune doar o bucată de vreme.

Ei, la fel ca tine, trebuie să câștige aproape de fiecare dată sau își pierd motivația și vor fi nevoiți să obțină avantaje noi.

Cum îi motivezi pe oameni să lupte: curs rapid

Atunci când trupele tale stau cu spatele la zid vor lupta ca și cum viețile lor depind de asta. Succesul este preferabil morții, atunci când nu există alternativă.

Sun Tzu

În luptă, tot ceea ce îți trebuie e puțin sânge fierbinte și să fii conștient de faptul că e mai periculos să pierzi decât să câștigi.

George Bernard Shaw

E în firea omului să evite propria durere și să nu provoace durere altora, cu excepția sadicilor. Doar în afaceri, politică și armată, fiecare dintre acestea urmărind conflictul, avantajul și câștigul, acea esențială natură umană pacifistă este violată zilnic.

Cum îi poți determina pe oameni să o facă? Nu, disperarea nu prea funcționează, în afară, poate, de acele încleștări scurte, sângeroase, în stil Sun Tzu, care încep și se încheie în aceeași zi pentru că lumea nu dispune de mai multe care de război.

Trebuie să creezi dorința de a lupta în același mod în care ai acționat pentru a crea dragoste și loialitate în cei care nu au motive să simtă niciunul dintre aceste sentimente. Poți face acest lucru destul de ușor — după cum o atestă numărul de lupte prostești din această lume —, răspunzând pentru fiecare potențial soldat (inclusiv ție însuți) la Cinci Întrebări Fundamentale:

1. De ce facem asta? Trebuie să existe un motiv, chiar dacă acel motiv e „Pentru că sunt nebun!". De la sublim la ridicol: unul dintre lucrurile deosebite cu privire la calamitatea AOL–Time Warner e că nimeni din tabăra Time Warner, ca să nu mai vorbim de lumea din afara companiei, nu a putut înțelege de ce un tip deștept precum Jerry Levin ar vinde una dintre marile companii ale lumii unui mic grup de indivizi lipsiți de experiență. Acum misterul s-a lămurit: nu a existat niciun motiv, nimic în afară de imaginile noi și vaporoase din media ale unui director executiv mult prea vizionar.

2. Mie ce-mi iese? Trebuie să existe o miză pentru toată lumea care luptă — supraviețuirea este suficientă uneori, însă banii, puterea reprezintă motive chiar mai bune, iar cel mai bun și mai puțin costisitor motiv dintre toate este înalta apreciere a celor care îi conduc soldatului viața. „Noi, cei care urmează să murim, te salutăm!", spuneau gladiatorii care luptau pentru Cezar în timp ce acesta ședea liniștit și mânca smochine. De ce mureau? De ce salutau? Ia ghici!

3. Voi fi rănit? Normal, toată lumea vrea să știe asta. Eu vreau să știu în fiecare dimineață când mă scol și încep să mă rad. Ce îmi rezervă acea zi? Lupta va fi pierdută sau câștigată? Mă voi alege cu o durere de stomac? Nu poți oferi un răspuns la această întrebare, așa că puțină minciună strategică este adesea necesară. Pe durata fiecărei fuziuni prin care am trecut, angajaților li s-a spus că aceasta va fi un lucru bun pentru ei. Nu a fost aproape niciodată ceva bun pentru ei. Acest lucru nu a împiedicat pe nimeni să lucreze zi și noapte pentru a face posibilă fuziunea, lăudându-se unul pe altul cu cinci minute înainte să li se arate ușa. În război, minciuna cu care se simte toată lumea bine e una reușită. Nu ai nevoie ca oamenii să se plângă de cruzimea sorții decât după ce au murit, sau cel puțin după ce au ieșit din clădire.

4. Cât va dura? În acest caz, merită să spui adevărul. Nu știi. S-ar putea termina înainte de ora ceaiului, așa cum le-ar fi plăcut lui Sun Tzu și celorlalți mototoli ca el. Cu toate acestea, sunt șanse ca luptele grele în care ești implicat să dureze zile, luni, ani sau

cariere întregi. Știu indivizi care au lucrat pentru Pepsi acum douăzeci de ani și care încă nu își îngăduie să bea o gură de Coca-Cola.

5. Mă pot bucura după de o vacanță după aceea? Nu. După război vine ceva chiar mai bun, prieteni — Prada!

Vom intra mai târziu în detalii despre pradă. Acum e vremea să vorbim despre cum îți vei folosi noile și minunatele tale arme și instrumente. Ai de parcurs un drum lung până când vei scoate dopul sticlei de Veuve Clicquot.

Păstrează-ți ostașii grași și fericiți

Hrana, armele și banii — toate sunt la fel de importante.
Pe durata deplasării, hrana este crucială. În luptă, armele contează
mai mult decât hrana. Iar o armată care se odihnește cere bani.
Fii atent la toate cele trei.

Sun Tzu

Primul pas în a purta orice război victorios e să îi motivezi
pe oameni să lupte.

Fran Lebowitz

Iar pentru a duce lupta, ei au nevoie să fie hrăniți — în foarte multe feluri.

Deci. Ostașul numărul 1, după cum știm acum, ești chiar Tu. Tu ești Generalul, Armata, Forțele Speciale și Poliția Secretă, toate împachetate frumos laolaltă. Ești un soldat din trupele speciale ale Marinei Militare care se furișează în tabăra inamică în miez de noapte. Ești un kamikaze sinucigaș care se prăvălește în flăcări pentru a-l elimina pe tipul de la etajul paisprezece care îți încurcă atingerea obiectivelor personale. Ești Patton cu bastonul său, Larry Ellison cu bărcile sale, Hannibal trecând Alpii cu elefanții săi, Diller cu telefonul său mobil pe străzile Manhattanului. Tu ești toate acestea și trebuie să te aprovizionezi cu toate lucrurile de care are nevoie o armată pentru a se mobiliza și a mărșălui până când are loc lupta și e culeasă prada.

Pe măsură ce porți micile bătălii și creezi climatul potrivit pentru un război bun, care să îți propulseze cariera, va trebui să te porți

corect cu armata ta, respectând toate cerințele menționate de dragul de Tzu.

Tu ești pe primul loc. Tu ești totodată pe locul al doilea. Restul armatei tale, în caz că există una, vine pe locul al treilea. Sau poate al patrulea. După tine.

Hrana

Tu: Ai mare grijă de tine. Dietele cu un conținut redus de carbohidrați sunt acum la modă, iar ele funcționează bine pentru că o dietă bazată pe carne roșie la toate mesele (în cazul în care cineva consideră că șunca e carne roșie; eu, da) imprimă persoanei un spirit războinic, în special atunci când persoana respectivă vrea o farfurie generoasă de paste și nu e servită. Cel mai important, nu rata niciodată mesele. Dăunează afacerilor. Și folosește toate mesele pentru a aduna susținători loiali, cu excepția poate a micului dejun, care are loc adesea la o oră a zilei la care este practic imposibil să vorbești.

Armata ta: Pe bune, ostașii tăi ar trebui să mănânce. Atâta vreme cât sunt dispuși să facă ceea ce vrei, atunci când vrei. Disciplina este secretul în orice organizație.

Tu și Armata ta: Atunci când lupți sau plănuiești o confruntare apropiată, mănâncă pizza sau sandvișuri și nu bea prea mult. Băutul te înmoaie. Tânjind după băutură, ai o mai mare poftă de luptă.

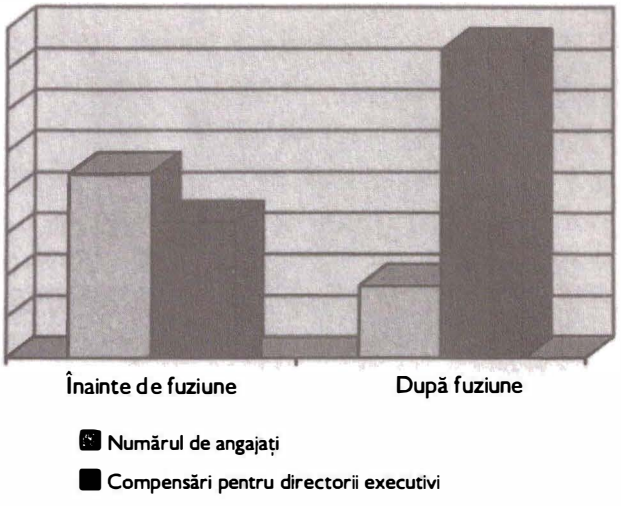
Armele

Tu: Doamne Dumnezeule. Ai atât de multe. Istețimea ta! Farmecul tău! Și, cel mai important, contul de cheltuieli, care este cel mai util ca modalitate de a seduce noi trupe aducându-le în ograda ta.

Armata ta: Desigur, conturile de cheltuieli ale soldaților sunt treaba lor, cu excepția celor care au un impact direct asupra bugetului tău. Monitorizează situația îndeaproape.

Tu și Armata ta: Totul constituie o armă. Prezentările în PowerPoint, atât de mult utilizate în anii din urmă pentru a crea iluzia că se petrece ceva inteligent, sunt utile acum doar într-un context legat de pradă. Adică acțiunile agresive pot fi prezentate ca fiind rezonabile utilizând masca logicii conferite de un tratament grafic al datelor.

Un aspect dezgustător trece drept idee strategică acceptabilă pentru că este prezentat în PowerPoint



Există, bineînțeles, multe alte arme la îndemâna ta și ne vom referi la ele mai târziu. Însă cea mai eficientă dintre toate armele o constituie persoanele care fac voia superiorilor lor. Organizațiile care pot produce astfel de oameni se află cu mult înaintea competitorilor lor.

Banii

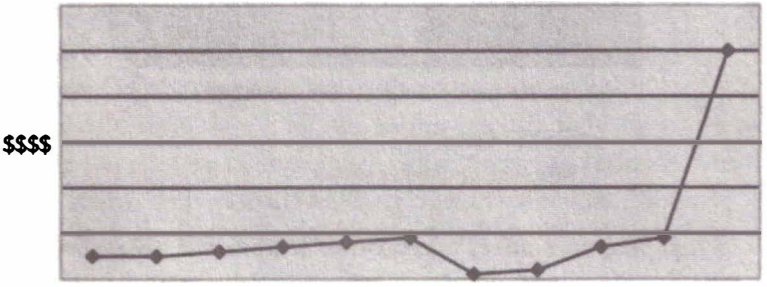
Sun Tzu spune că banii sunt cei mai importanți în timp de odihnă. Acest lucru poate să fi fost adevărat pentru China antică, unde locurile în care puteai cheltui bani erau despărțite de 500 până la 2 000 de mile. Astăzi, banii reprezintă sursa întregului succes. Trebuie să fie mulți bani pentru toată lumea, în orice moment, sau cel puțin între limitele a ceea ce fiecare membru al așa-numitei tale armate, începând cu tine, definește ca fiind mulți bani.

Oamenii de la nivelurile inferioare ale armatei tale cred probabil că 100 000 de dolari reprezintă o sumă mare de bani. La mijloc, 300 000 de dolari sunt văzuți adesea ca reper. Apoi există grade, însă tuturor celor care urcă în ierarhie le place să creadă că valorează în jur

de un milion pe an, în ansamblu. După care, în punctul culminant al nebuniei se află Generalii adevărați care definesc „banii mulți" doar ca „mai mulți decât au Eisner sau Welch". Toată lumea este cu ochii pe nivelul imediat următor nivelului lor, astfel încât asta e prada așteptată, cel puțin pe termen lung.

Tu: Ceea ce îți dorești e o posibilă creștere exponențială — un grafic care să arate asemănător crosei de hochei — a banilor pe care îi poți câștiga în următorii trei până la cinci ani. Graficul arată așa:

Crosa de hochei norocoasă



Banii tăi (în anii următorii)

...cu un ritm ușor scăzut pe durata a doi ani de recesiune, în vremurile mai întunecate ale războiului...

Armata ta...: Soldații tăi vor ceea ce vrei tu. Pentru ei înșiși. Și, desigur, pentru tine. Imediat după asta.

> Unii vor dori să cumpere daruri pentru cei dragi. Alții vor prefera să îi cheltuie pe jocuri de noroc. Alții vor dori să cumpere cărți, podoabe ieftine și dulciuri. Căpetenia nu ar trebui să fie îngrijorată de modul în care un soldat își cheltuie banii, atâta vreme cât acest lucru nu afectează dispozițiile primite.
>
> Sun Tzu

Ca de obicei, Sun Tzu și-a pus în băț lenjeria intimă din mătase albă. De ce să nu controlezi tot ceea ce poți controla? În special partea cu jocurile de noroc. Cu excepția cazului în care ești agent de pariuri, nu vrei ca unul dintre soldații tăi să se îndrepte către Vegas cu bonusul său și să se întoarcă cu buza umflată.

Tu și Armata ta: Luptați cu toții pentru același ideal: tu însuți. Despre asta e vorba în această afacere, nu despre religie sau guvern, în afară de cazul în care tocmai astea reprezintă afacerea ta.

Victorie! Și, odată cu ea — Bogăție! Asta e promisiunea pe care le-o faci celor care poartă războiul împreună cu tine, fie că acea bogăție e un nou client, o nouă filială sau alegerea covoarelor pentru spațiul vostru de lucru. Uneori este mai ușor să faci o achiziție în afaceri decât să cumperi mobilă nouă de birou. Dacă fiecare angajat de la Time Warner ar fi primit mobilă nouă de birou și ar fi uitat de fuziunea cu AOL ar fi fost mult mai bine pentru toată lumea implicată.

Trebuie să fii inimos

Pentru a-şi ucide duşmanii, oamenii noştri trebuie să fie furioşi.
Sun Tzu

Războaiele se poartă cu arme, dar sunt câştigate de bărbaţi.
George S. Patton

Napoleon spunea că o armată luptă cu stomacul, însă acest lucru era valabil doar pentru că soldaţii săi erau francezi. Pentru alte naţiuni alte părţi ale corpului sunt importante. Imaginează-ţi că eşti un general chinez din vremea lui Sun Tzu, nevoit să-ţi hrăneşti soldaţii cu o tonă de tăiţei doar pentru a descoperi că după o jumătate de oră le e din nou foame.

Armatei moderne de afaceri îi place masa de prânz, e adevărat, însă ea are nevoie de ceva mai mult — are nevoie de inimă. Fie că trupele tale sunt numeroase sau alcătuite doar din tine şi dintr-un asistent, de obicei nervos, trebuie să crezi că e vorba de ceva care te depăşeşte ca importanţă. Mai dificil pentru războinicul/managerul obişnuit e faptul că oamenii trebuie să creadă că îţi pasă de ei dacă vrei să-şi pună viaţile în primejdie pentru tine.

Într-o primă instanţă — fixarea unui steag sub care o armată ar putea fi dispusă să îşi târâie picioarele, dacă nu să mărşăluiască la propriu — sunt enumerate câteva organizaţii bine cunoscute şi scopurile generale pe care acestea le-au urmărit în trecut sau le urmăresc în prezent în dorinţa lor de a învinge:

ORGANIZAȚIE	SCOP
Roma antică	Cucerirea lumii/zdrobirea barbarilor
Microsoft	Dominația mondială/distrugerea Linux
General Electric	Umilirea prietenilor în cadrul întâlnirilor cu ușile deschise/banii
Disney	Protejarea președintelui companiei
Inchiziția spaniolă	Eliminarea necredincioșilor
Cruciadele	Eliminarea necredincioșilor
Al Qaeda	Eliminarea necredincioșilor
Mel Gibson	Eliminarea necredincioșilor
George Washington	Formarea Uniunii
Abraham Lincoln	Apărarea Uniunii
Sam Walton*	Zdrobirea uniunilor
Dalai Lama/ Richard Gere	Eliberarea Tibetului
Mama mea	Eliberarea Marthei Stewart
Corporația americană medie	Să-și crească cifra de afaceri, să protejeze bonusurile pentru directorii executivi

Toate sunt scopuri lăudabile, cu siguranță, însă mai degrabă generale. În lumea ta, poate dorești să te gândești la aspirații care, în vreme ce continuă să motiveze oamenii, sunt ceva mai focalizate. Posibilitățile în această privință includ:

* Sam Walton — fondatorul companiei Wal-Mart (*n .red.*).

1. Să nu țipe nimeni la tine

2. Să ai parte de o vacanță cu adevărat frumoasă la sfârșitul fiecărui an

3. Să câștigi mai mult decât anul trecut, astfel încât să nu țipe nimeni la tine și să ai parte de o vacanță cu adevărat frumoasă la sfârșitul anului

4. Să obții mai multe birouri pe nivel pentru a te putea extinde

5. Să-i umilești pe cei de la Finanțe, astfel încât să ne lase în pace la momentul stabilirii bugetului

6. Să te descurci mai bine decât divizia din cealaltă parte a orașului, astfel încât președintele companiei să te placă mai mult decât îi place pe cei de acolo și să îți ofere bonusuri mai generoase

7. Să îți ajuți copiii să primească jucării de Crăciun, ceea ce poți face la o petrecere cu adevărat frumoasă de vacanță la care se servesc cârnați în foietaj și tot tacâmul

8. Să ocupi locul întâi la capitolul satisfacției consumatorului, astfel încât să generezi cifra dorită de afaceri, să ai parte de o vacanță cu adevărat frumoasă la sfârșitul anului, să nu țipe nimeni la tine și să primești plăcuțe de birou pe care e inscripționat numele tău

Dacă astfel de scopuri sunt comunicate tuturor oamenilor într-un cadru de lucru, ei pot crea o armată, la început provizorie, apoi mai stabilă și mai solidă, folosită în lupta pentru atingerea aceluiași obiectiv.

Însă scopul nu e suficient. Unitatea, indiferent de mărimea sa, trebuie să simtă că liderul, oricare ar fi calibrul său, apără cele mai importante interese ale grupului — la nivel colectiv și individual — și păstrează acea preocupare în inima sa, oricare ar fi mărimea ei.

Surprinzător, comunicarea acestei atmosfere plăcute pare a fi o sarcină teribil de grea pentru mulți generali care sunt generali doar de ochii lumii. Acestea sunt, prin urmare, metode la care poate face apel orice personalitate militară sau managerială insensibilă, narcisistă,

implicată personal, rece, rigidă pentru a crea față de cineva iluzia de empatie, milă și căldură necesară pentru a genera loialitate și dorința de a lupta în rândurile armatei sale.

- Învață numele oamenilor și salută-i, chiar și atunci când nu ești nevoit să o faci. Posibilități de salut: „Bună, Chuck", atunci când numele persoanei este Chuck, sau „Ține-o tot așa, Larry", atunci când numele persoanei e, evident, Larry. Dacă numele ei nu e nici Larry, nici Chuck, poți să introduci numele adecvat în caz că ți-l amintești. Dacă nu, „Salut, omule!" e aproape întotdeauna suficient pentru a-ți arăta intenția binevoitoare, și chiar „Tu!", rostit cu un zâmbet de cunoscător, arătând în același timp cu degetul, poate să fie destul. Oricare dintre aceste strategii transmite mesajul că îți pasă îndeajuns de mult de o persoană pentru a investi suficientă energie într-un salut. Dintr-un motiv sau altul, acest lucru înseamnă mult pentru oameni.

- Ține ușa deschisă, pentru ca oamenii să poată intra în biroul tău. Poți chiar să inviți oamenii să ia loc și să vorbească despre ei. Acest lucru le poate crea probleme celor care suferă de Deficitul de Atenție al Șefilor (DAS), care poate fi definit ca incapacitatea de fi atent și la altceva decât gândurile și nevoile proprii pentru mai mult de treizeci de secunde. E o problemă răspândită care, întocmai multor tulburări de personalitate, nu e dureroasă pentru cei care suferă de ea, însă le generează altora o stare de disconfort semnificativă. Poți să depășești această incapacitate de a te apropia de oameni printr-un efort concertat de a menține contactul vizual cu cealaltă persoană, făcând tot posibilul să stabilești cu exactitate ce-și dorește, după care îi oferi imediat acel lucru sau îi promiți că „vei răsturna munții" pentru a-i face pe plac. Nu uita — o tentativă nesinceră de a fi sensibil este mai bună decât niciuna.

- Poți totodată să apelezi la alții pentru a afla ce gândesc despre diverse lucruri. Bine, nu îți pasă prea mult, dar, încă o dată, aparența faptului că îți pasă e aproape la fel de bună ca și grija reală.
  Acum câțiva ani, am lucrat pentru un director important care luase decizia că o achiziție este necesară pentru ca noi (adică el)

să ne menținem (să își mențină) investițiile în afacerea inițială. Omul a cerut o grămadă de sfaturi din partea întregii structuri de management și ne-a ascultat pe toți cu atenție. Niciunul dintre noi nu voia să „facă treaba", după cum și-a descris el obsesiv planul de acțiune. În final, tot a făcut ceea ce voia să facă, iar noi l-am urmat cu toții în luptă de bunăvoie. De cariera lui s-a ales praful aproape instantaneu, iar noi ceilalți am fost nevoiți să ne refugiem în munți, goi și tremurând, așteptând să treacă furtuna. Încă îl iubim, și am fost fericiți să luptăm pentru el. De ce nu am fi făcut-o? El a fost un ascultător atât de bun!

- Începe să îți îndocrinezi armata potențială cu privire la ceea ce trebuie făcut — adică nevoia de a identifica dușmanul și de a-l distruge, sau orice altceva te motivează. Nu vei obține loialitate și hotărâre — și nici altceva, la urma urmei — de la oameni dacă nu le-o ceri.

- Impune agenda militară până când oamenii vor fi în stare să o recite pe de rost. După cum îți va spune orice membru al Bisericii Unificării, repetiția este baza spălării creierului. Asigură-te că sunt cât se poate de obosiți. Muncește-i la ore neobișnuite. Ține-i până târziu în situații în care poți să controlezi ce mănâncă și ce beau și, la sfârșit, chiar și subiectele lor de discuție, ce li se pare amuzant și ce îi enervează. Situațiile potrivite pentru acest important proces sunt întâlnirile, focurile de tabără, barurile după încheierea programului de muncă, cursurile de golf, plimbările pe plajă și altele asemenea. Angajamentul-cheie în acest caz e *să nu-ți lași soldații niciodată singuri prea multă vreme*. Lăsați în voia lor, ei pot începe să gândească din nou singuri. Asta ai de făcut.

- Fii un lider. Războaiele se poartă cu ordine clare. Niciun război nu poate fi victorios fără ele. Dacă oamenilor nu le e limpede cine conduce, ei pot începe să creadă că știu să își poarte mai bine de grijă decât tine. Acest gând are în el sămânța răzvrătirii și poate devia de la cursul normal orice război pe care îl conduci.

- Transmite ideea de glorie și faimă, idee pe care toată lumea să o poată împărtăși. Imperiu. Cucerire. Supraviețuire. Bogăție.

Dominare de piață. Moarte necredincioșilor. Scoate în față un morcov mare și gras ce menține întregul grup alergând în aceeași direcție.

Pe scurt, dacă vrei să fii un general de succes, încearcă să ții cont de alte persoane, chiar dacă pentru tine e ca și cum ai învăța chineza. Amintește-ți că e și războiul lor, dacă te decizi să pornești lupta.

Pune trupa să cânte

Gongurile și tobele, drapelele și steagurile sunt mijloacele prin care poți face ca ostașii să fie numai ochi și urechi.

Sun Tzu

Întocmai multor bărbați din generația mea, am avut ocazia să acord o șansă războiului și m-am retras imediat din lașitate.

P.J. O'Rourke

Acum ai poate o armată dacă ai muncit din greu pentru a strânge una, însă dacă le oferi acelor indivizi fie și o singură șansă, inteligența lor naturală va ieși la iveală, iar ei vor părăsi războiul care, în cele din urmă, nu e deloc al lor, și vor face ceea ce e mult mai firesc — adică vor trăi în pace.

Prin urmare, pe lângă ceea ce am menționat în capitolele anterioare, acum urmează să pudrezi prăjitura cu mai multe baliverne care fac ca războiul să pară mai profund, mai plin de sens pentru oameni și mai amuzant — simbolurile care împrumută întregului exercițiu o aură solemnă și o cuvenită importanță pe care războaiele trebuie să o dețină pentru a fi susținute de-a lungul unei perioade de timp.

Sunt incluse aici:

- Un steag sau un slogan: În majoritatea cazurilor, asta înseamnă un logo care mișcă inimile tuturor. Asta poate fi o frază în spatele căreia se adună o armată. Nu e vorba în mod necesar de sloganuri sau drapele cunoscute lumii exterioare. Asta le face cu atât mai puternice. Pe când eram tânăr, corporația mea venea cu

ceva nou în fiecare an, inclusiv pastiluțe stupide de genul „Tu contezi", „Împreună vom câștiga" și „Construim calitatea maximă". La început, mă rușinam de aceste perle. După o vreme, am simțit o oarecare motivație. Până la final, am ajuns să mărșăluim cu ochii umezi și mândri de noi înșine. Mintea și spiritul omului sunt într-adevăr lucruri maleabile, și ceea ce suntem în stare să facem dacă plutește dragostea în aer e de-a dreptul îngrijorător.

- Un cântec: Nu toată lumea are unul, însă și după cincisprezece ani îmi amintesc versurile unuia de-al nostru. Suna cam așa: „Clădim calitate / Trecem testele toate / Fixăm obiective / Avem control și inițiative / Clădim calitate." Cântam versurile pe melodia *I'm So Excited* a grupului Pointer Sisters. Cam fumat, nu?

- O uniformă: Există un motiv pentru care armatele sunt îmbrăcate la fel. Într-o anumită măsură, ești ceea ce porți. Tipii de la UPS poartă haine maronii și pantaloni scurți. Nu contează. Uniformele se cheamă uniforme pentru că stabilesc o anumită uniformitate mentală care este cerută celor de la care se așteaptă să urmeze ordinele într-o manieră uniformă.

- Recompense pentru succes: Acestea nu trebuie să fie prea însemnate. Acum câțiva ani, compania noastră a creat butoni care se acordau persoanelor ce întrupau spiritul Calității. O literă C de tinichea. Oamenii se omorau pentru ea. Compania General Electric are un program stupid denumit Six Sigma care îi face pe oameni să se simtă grozav în pielea lor. Alte companii își trimit angajații la picnic dacă sunt cuminți, sau le oferă pietre funerare translucide ce comemorează bătăliile câștigate în cadrul tranzacțiilor de fuziune. Armatele, desigur, sunt experte la acest capitol, oferind bucățele de metal și panglici pentru pieptul și umerii soldaților lor, simbolizând viața și moartea. Obiectul în sine nu contează. Obținerea lui este cea care îi determină pe oameni să facă eforturi irațională pentru a atinge anumite obiective sau îi trimite în mormânt.

- Petreceri: Acestea oferă distracție, relaxare și, dacă există destulă băutură prin preajmă, umiliri reciproce și descoperirea adevăratei personalități a fiecăruia. Organizează multe petreceri. Ele pun bazele camaraderiei și îi amăgesc pe oameni să creadă că organizației îi pasă de ei în calitate de indivizi.

- Timp pentru frecat menta: Nu îi poți face pe oameni să lupte în fiecare zi. La niveluri mai ridicate, poți să încurajezi o atitudine de tip laissez-faire în zilele de vineri, de pildă, fapt care-i permite mașinăriei să încetinească ritmul ceva mai devreme, dar numai în cazul în care toată lumea s-a achitat de sarcini. Mesele de prânz prelungite pentru războinicii buni sunt de asemenea acceptabile într-o echipă de luptă care funcționează bine. Nu fi obsedat de respectarea orelor de lucru ale angajaților cărora le ceri să își dea sufletul pentru scopurile tale în orice clipă. E grosolan.

Partea a III-a

Calea Tao a durerii

Mort înseamnă mort.

Sun Tzu

Oprește-te. Mă omori cu zile.

Anonim

Un capitol scurt, dar important

Există cinci moduri de a ataca cu foc.
Primul e să dai foc soldaților în tabăra lor;
al doilea e să arzi proviziile;
al treilea e să dai foc atelajelor cu bagaje;
al patrulea e să arzi depozitele de arme și magaziile;
al cincilea e să arunci foc în mijlocul dușmanilor.

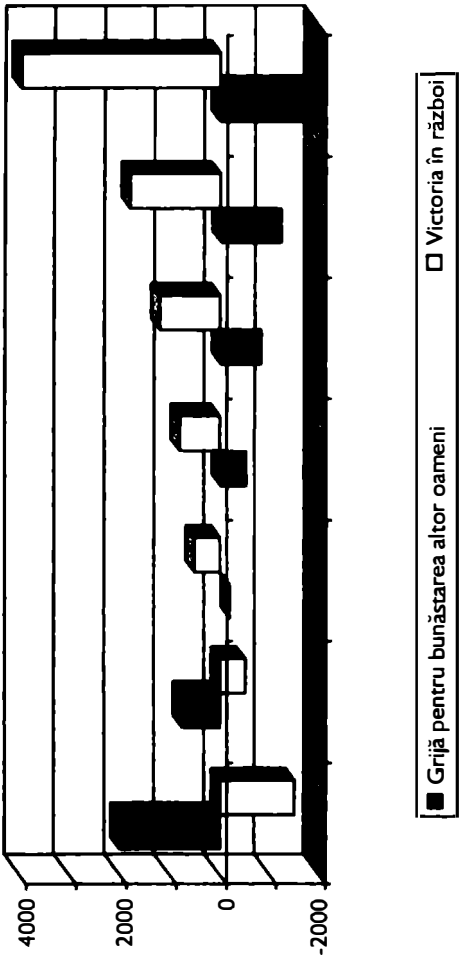
Sun Tzu

Cel mai important lucru e să fii puternic.
Doar așa îți poți cuceri adversarii,
iar acest lucru conferă virtute unei persoane.

Mao Zedong

Trebuie să te gândești la un plan de luptă care include incendierea oamenilor. Acest aspect nu trebuie să te preocupe în niciun fel din vreo perspectivă morală. Acestea fiind spuse, marele mototol a avut dreptate.

Dă-mi voie să-ți explic în următorii termeni:



Dacă ai o problemă în privința asta, ar trebui să citești altă carte.

Sfaturi de mototol: victoria fără bătălie este de preferat

Dați-le oțel rece, băieți!

Lewis Addison Armistead
Războiul Civil, 1863

Doar câteva cuvinte despre acest concept aflat în centrul filozofiei lui Tzu.

Ideea e că cea mai înaltă formă de reușită militară se regăsește la comandantul care poate obține victoria fără să tragă un foc de armă. Punctajele mari sunt acordate celor care plănuiesc mult, se poziționează perfect pe câmpul de luptă și se trezesc în dimineața următoare în ipostaza de maeștri ai frontului pentru că dușmanul (a) a plecat, (b) a căzut și s-a rănit sau (c) alte cauze.

Bănuiesc că astfel de lucruri se întâmplă. Și nu e o idee rea să te asiguri că vei lupta o perioadă minimă de timp și că vei utiliza puține resurse în confruntare, pentru a obține ceea ce vrei. Însă nu putem merge mai departe de atât cu această teorie nătăfleață.

Acest cântec și dans jujitsu reprezintă o mare minciună și, în final, o modalitate cât se poate de ineficientă de a demara orice campanie. Trebuie să știi că e vorba de un război, iar războiul ucide oameni, iar pe cei pe care nu îi ucide la propriu îi rănește destul de grav. Chiar dacă ți se pare că poți transa repede înfruntarea, probabil că nu vei reuși.

Îți recomand, ambițiosule războinic, imaginea lui George W. Bush, îmbrăcat din cap până în picioare într-o uniformă de pilot de luptă, stând semeț pe puntea unui portavion la două săptămâni după ce trupele Statelor Unite s-au stabilit în Irak. Atmosfera era una de

sărbătoare. Războiul luase sfârșit. Cu o forță de dimensiuni relativ reduse, concentrată, noi ocupaserăm rapid pozițiile strategice importante și am ieșit victorioși!

PR-ul este important în război. Însă războiul nu înseamnă PR. Cei care nu sunt în stare să vadă diferență sfârșesc fie morți, fie în agențiile de PR.

Există tot felul de lupte. Cu o bătălie nu se câștigă războiul.

Și sunt necesare virtuți diferite de cele imaginate de Sun Tzu și îmbrățișate de admiratorii industriei Tao.

Virtuți Tzu	Virtuți adevărate
Înțelepciune	Agresivitate
Moderație	Tenacitate
Viziune strategică	O memorie de elefant când vine vorba de traume personale
Linii bune de aprovizionare	Abilitatea de a stăpâni o poziție strategică majoră
Cunoașterea principiilor Tao	Cunoașterea principiilor Mao
Umilință și grație	O voce puternică
Viziune asupra relațiilor spațiale pe durata unui conflict, sesizând unde pot fi făcute sau evitate mișcări pentru a obține cel mai mare avantaj	Convingerea că tu ai dreptate mereu, și o nevoie maliționsă de a-i eradica pe toți cei care ți se opun, în public, dacă e posibil
O formă de respect pentru oponent	Paranoia
Autoritate recunoscută de ceilalți	Abilitatea de a inspira teamă
O comunicare mistică, ce face abuz de metafore poetice atrăgătoare pentru tot felul de indivizi mototoli	Sinceritate tăioasă care se apropie de lipsa de tact

Îl vei face pe celălalt să adopte o atitudine de genul *Au, mă doare*. Asta e întreaga virtute de care vei avea nevoie până la sfârșitul războiului. Iar războiul ar putea dura destul de mult. Ai priceput? Acum termină cu poeziile. Ai treabă.

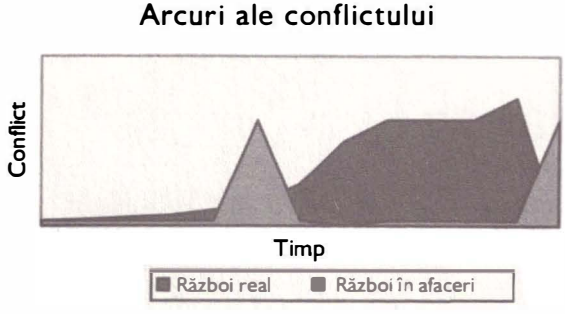
Bătălia lipsită de victorie: Calea Războinicului

Atunci când trebuie să ucizi un om nu te costă nimic să fii politicos.
Winston Churchill

Adevărul, opus ideilor de tip Tzu cu care am fost îndoctrinați, e că războiul purtat în lumea afacerilor este nedeterminat în natura sa, cu mult mai asemănător politicii decât luptelor corp la corp. Nu îmi amintesc de ultima dată când cineva a fost pocnit în nas, la propriu.

Războiul obișnuit poate să se desfășoare pe durata câtorva luni sau chiar ani, iar o persoană trebuie să învețe în lumea reală să provoace un *Au, mă doare* intens altor oameni în timp ce își rezervă încă dreptul de a merge cu ascensorul împreună cu ei de trei sau patru ori pe zi, fără niciun incident.

Mai jos e un grafic care exprimă diferența dintre un conflict cu adevărat armat și tipul de conflict cu care te vei confrunta în peregrinările tale zilnice.



După cum vezi, războiul convențional (zona întunecată) debutează cu un nivel redus al conflictului, poate unul sau două asasinate, după care se intensifică până la o conflagrație mai amplă, care se poate menține în timp. Când una dintre părți se dovedește a fi superioară, conflictul încetează brusc.

În războiul din afaceri (zona deschisă la culoare) lucrurile sunt diferite. Trebuie să fii pregătit pentru un nivel scăzut al conflictului de-a lungul unei perioade de timp, poate indefinită. Ocazional, zgomotul obositor, grav al luptei ia proporții letale, după care se domolește până într-o zonă periculoasă, dar netoxică în care „afacerile se desfășoară ca de obicei". Războiul continuă. Iar tu nu poți face nimic pentru a-l opri, cu excepția faptului de a-l purta până când fie tu, fie războiul sunteți epuizați.

Uită-te la durata campaniilor întreprinse de câțiva dintre cei mai mari războinici ai trecutului și ai prezentului:

Moise și poporul său	80 de ani
Războiul de O Sută de Ani (circa 1350–)	Peste 100 de ani
George Washington	40 de ani
Abraham Lincoln	5 ani (finalizat cu moartea sa)
Ho Chi Minh	50 de ani
Nelson Mandela	30 de ani (fără a pune la socoteală căsătoria)
Nolan Ryan	32 de ani
Lew Wasserstein	65 de ani

Răbdarea nu e o virtute în războiul din lumea afacerilor. E o necesitate.

Fii circumspect cu cei care te sfătuiesc să îți duci bătăliile cu o mortieră pe umăr și o grenadă la centură. Nu le ai. Și poate că va trebui să trăiești în stare de război pe durata întregii tale cariere, în special dacă lucrezi într-un loc care favorizează achizițiile, reorganizările și consultanții din școala lui McKinsey, care își câștigă pâinea menținând companiile într-o stare de agitație constantă.

Agresivitatea: nu accepta înlocuitori

Generalul mă ascultă. Folosește-l, pentru că el va câștiga cu siguranță. Generalul care nu ascultă? Încă îl mai poți folosi, însă el va pierde negreșit. Scoate-l de pe câmpul de luptă.

Sun Tzu

Pacifismul ne este fatal. Scopul nostru este să aducem dușmanul într-o stare de pasivitate.

Mao Zedong

Era un tip arogant, nu-i așa? Mă refer la Sun Tzu. Și nu așa de diferit de Mao, atunci când treci direct la subiect. Acesta e motivul pentru care amândoi se pricepeau la arta războiului, fiecare la vremea lui, deși stilurile lor erau destul de diferite.

Nu există o singură cale către victorie. A ști una-alta nu dăunează. A-ți evalua situația e un lucru cât se poate de bun. Însă înainte de a continua, să repetăm singurul cuvânt care definește arta războiului, în ciuda celor spuse de Tzu.

Acesta e singurul lucru de care ai nevoie, iar dacă îl deții, ai tot ce-ți trebuie. L-am mai menționat anterior. Nu, nu e vorba de Explozibil, deși Dumnezeu știe că ai nevoie și de el. Și nu, nu e Dragostea, cu scuzele de rigoare pentru John Lennon.

E vorba de Agresivitate. Brută, amorală, despuiată și dublată de a câștiga de fiecare dată, de fiecare dată, mereu. Odată ce ai înțeles acest lucru, poți adăuga alte atribute care nu doar că te vor ajuta în război, ci vor *crea războiul*.

Haide, recunoaște. Vrei asta, nu-i așa? Ești un războinic, nu? Iar ca atare, ai anumite caracteristici care ar putea fi considerate defecte la alte persoane, însă la tine sunt avantaje:

- Nu ești niciodată mulțumit de felia ta de tort.
- Ești dominat de sentimente de Lăcomie. Dorință. Ostilitate. Poftă. Sete de putere. Furie neîngrădită.
- Suferi de o dorință monomaniacală ca lucrurile să se întâmple după voia ta, lucrezi cu pasiune pentru ca lucrurile să se întâmple cum vrei tu.

Îl cunosc pe acest director executiv. Numele său va rămâne nerostit. De-a lungul vieții sale, nu prea a făcut altceva decât să lupte și să reguleze. Tipul nu e mereu plăcut. Uneori e chiar opusul. Bine, hai să fim sinceri. Nu e aproape niciodată plăcut. Însă pentru el, fiecare zi are legătură cu victoria sa, iar prin victorie mă refer la două lucruri:

1. Să obțină mai mult.
2. Să-l învingă pe oponent, în public dacă se poate.

Drăguț, nu? Însă acesta e motorul care îi pune trenul în mișcare, iar datorită marelui handicap psihologic de care suferă toți marii directori executivi — incapacitatea de a fi altceva decât ei înșiși, tot timpul — el a cucerit marea parte a lumii, și încă vrea mai mult.

Iar totul începe cu Agresivitatea. Chiar acum îmi exprim agresivitatea atacându-l pe Sun Tzu pentru faptul de a fi un nebun lăudăros și îngâmfat. Îi lovesc stăpânirea de sine asiatică cu forța pură a mușchiului vestic. Pentru că știi ce? Asta e ceea ce am. De fapt, asta e tot ce am.

Nu am nevoie să antrenez această forță. Nu am nevoie să o studiez. M-am născut cu ea. Și așa te-ai născut și tu. Pentru că nu ești un sentimental de mămăligă ascuns după perdea. Ești un _____ (completează-ți naționalitatea aici, chiar și dacă ești chinez).

E o combinație eficientă. Inițiativă. Voință. Fiecare burghez capitalist din Beijing și până la Barstow își dorește să posede. Crezi că Mao s-a mișcat încolo și încoace în vârful picioarelor întocmai unui

călugăr contemplativ atunci când a trebuit să-și zdrobească dușmanii și să-și promoveze prietenii? Bine, poate nu a avut niciun prieten în adevăratul sens al cuvântului, însă a avut cu siguranță oameni despre care a dorit să creadă că îi sunt prieteni.

Nu, Mao, care credea că revoluția a pornit cu ajutorul armelor, i-a zdrobit pe toți cei din calea lui. Cu excepția momentelor când a trebuit să fugă, după ce fusese prins la colț de Chiang Kai-shek în anii 1930. Chiar și retragerea a executat-o cu mare fler, mărșăluind împreună cu armata pe întreaga lungime a Chinei pentru ca soldații să supraviețuiască încă o zi pentru a muri pentru el în următoarea.

Bine, tu nu ai o armată care să mărșăluiască prin China, însă știi ce vreau să spun. Dacă nu știi, probabil că ești un mototol la fel ca Sun Tzu și indivizii care sunt atât de încântați de el la Wharton și West Point. Dacă ești unul dintre ei, fugi de-aici. Nu avem nevoie de tine.

Restul puteți să continuați cu lectura următorului capitol.

O armă nucleară este mai eficientă atunci când explodează decât dacă este folosită pentru a lovi pe cineva în cap

Un leadership eficient distruge planurile dușmanului. O altă variantă e să-i distrugi alianțele. Poți încerca nimicirea armatei direct pe câmpul de luptă. Cea mai neinspirată decizie e să ataci orașele fortificate.

Sun Tzu

O mână de soldați este întotdeauna mai bună decât pălăvrăgeala ieftină.

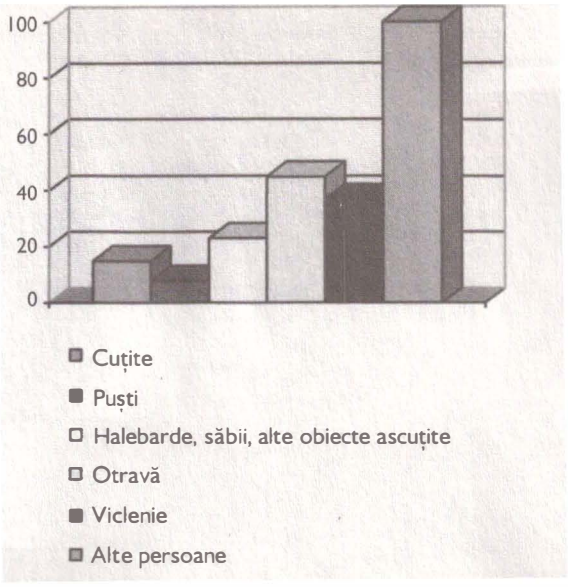
Proverbe G.C. Lichtenberg, circa 1700

Fiecare bătălie necesită o strategie adecvată, iar fiecare strategie are nevoie de arma potrivită. Sun Tzu bate câmpii pe acest subiect, însă revine mereu la aceeași idee de mototol, evitând de obicei o confruntare directă în favoarea unei lungi excursii în jurul muntelui, unde se mai și oprește pe drum pentru o felie de chec și o ceașcă de ceai.

Poate că tu nu ai atâta răbdare. Eu știu că nu am.

Există o varietate de arme la dispoziția ta, și e mai bine decât să stai de pomană și să încerci să te ferești de belele.

Următorul grafic include câteva dintre armele aflate la dispoziția ta într-o situație corporatistă obișnuită, precum și avantajele lor specifice în situații de război.



Valoarea otrăvii îți poate părea exagerată, însă în această categorie eu includ și lichiorul, care poate fi utilizat de un războinic îndemânatic pentru a-și distruge complet adversarii. Ia-ți dușmanul în Vegas în noaptea dinaintea unei prezentări importante. Ține-l până la patru dimineața și asigură-te că va fi încă băut atunci când se va trezi și va duhni a gin prin fiecare por al pielii.

Prima armă, pe cât de banală poate fi, ești tu însuți. Desigur, știi mai multe despre situația ta decât mine, însă iată câteva sfaturi eficiente, toate bazate pe aceleași principii — o armă care este extrem de eficientă în aruncarea în aer a unui atol poate fi complet inutilă atunci când tot ce trebuie să faci e să pocnești pe cineva în față.

Armă	Poate fi folosită împotriva	Neindicată împotriva
Sarcasmul	Colegilor, oamenilor care îți vor afacerea și sunt dispuși să facă orice pentru a o obține, prietenilor	Celor cu funcții în managementul firmei, mereu încruntați și extrem de îngâmfați
Grosolănia brută	Subordonaților; oamenilor care te urăsc și de care nu-ți pasă; directorilor de management superior care ies pe ușă, a căror poziție o invidiezi; împotriva lui Donald Trump	Șefilor aflați la putere; republicanilor bătrâni; oamenilor a căror afacere o vrei; oamenilor de afaceri japonezi
Minciuna	Competitorilor; colegilor după a căror felie de tort tânjești; persoanelor de sex opus pe care nu ai de gând să le revezi nici măcar accidental; oamenilor pe care fie îi urăști, fie îi iubești, de obicei din motive diferite; oricărui avocat cu excepția avocatului tău	Partenerilor (în afară de cazul în care o folosesc ei primii); oamenii de a căror părere îți pasă; împotriva IRS, SEC, FCC, ASPCA și a altor instituții lipsite de simțul umorului
Lipsa de sinceritate	Împotriva tuturor	Nu știu / Nu răspund
Țipatul, țopăitul împrejur, aruncarea obiectelor, lovirea cu picioarele, alte manifestări ale iritabilității narcisiste	Practic împotriva oricui nu se poate apăra; directorilor îngrijorați de viitorul lor după fuzionare; împotriva altor victime patetice	Șefului tău, șefului șefului tău, șefului oricui, împotriva lui Donald Rumsfeld (nu i-ar păsa)
Pumni	Împotriva celor mai slabi, mai bătrâni, mai handicapați decât tine (evaluează-le poziția socială mai întâi); anumitor reporteri	Celor mai puternici decât tine, celor care sângerează abundent
Adevărul	Prietenilor, celor dragi, oamenilor în care ai încredere	Celorlalți

Evident, există multe alte moduri în care îi poți răni și domina pe ceilalți care nu au fost menționate mai sus. Cuvintele frumoase și cadourile drăguțe sunt foarte eficiente împotriva celor care tânjesc după dragoste și atenție. Mese de seară bogate, cărnoase pot fi folosite pentru a smulge mărturisiri de la acei grăsani săraci cu duhul ale căror conturi de cheltuieli sunt monitorizate excesiv de contabili. Lista continuă.

Cu toate acestea, bățul e mai puțin eficient decât bomba nucleară atunci când e aruncat de la o înălțime de câțiva kilometri

Ascunde-l bine. Nu vrem ca el să iasă din baie cu nimic altceva decât bărbăția sa în mână.

Sonny Corleone

Singurul lucru mai rău decât măcelul este să nu ucizi destul. Pentru că cineva care e doar rănit, nu e mort de-a binelea. Dacă nu e mort, înseamnă că e încă periculos. Deci, dacă ai de făcut o alegere între a răni sau a ucide, știi pentru ce să optezi.

Există numeroase exemple de adversari care erau aproape morți și s-au întors mai târziu pentru a crea probleme. Ele îi includ pe:

Tatăl lui Hamlet: A revenit sub formă de fantomă și l-a supărat pe Hamlet atât de mult încât, după aproximativ patru ore sau cinci acte mai târziu, și-a ucis unchiul, distrugându-și reputația de rege și oferind practic Danemarca pe mâna unui grup foarte plictisitor de norvegieni în scene în mod neobișnuit tăiate din piesă.

Napoleon: Înfrânt. Trimis pe insula Elba. A revenit mai târziu pentru a provoca alte vărsări de sânge. Ar fi trebuit să fie ucis de prima dată.

Donald Trump: Tipul pur și simplu nu vrea să rămână la pământ.

Slobodan Milošević: El va continua să se apere ani de zile dintr-o încăpere confortabilă din închisoare aflată într-un oraș european elegant. Asta nu-mi sună rău, deși e cam greu să faci rost acolo de cuburi de gheață pe durata verii.

Martha Stewart: Ea se va întoarce. Poți să te bazezi pe asta.

Deci, când te gândești la cum vei merge înainte și cum vei proceda, plănuiește să-ți ucizi oponentul. Te vei bucura mai târziu că ai făcut-o.

Mărimea contează

Ai cumva un pistol în buzunar sau ești doar fericit să mă vezi?
Mae West

Există un număr de minciuni gogonate bine cunoscute în lumea civilizată și chiar și prin alte părți. „Cecul e în cutia poștală", de pildă, e o replică veche folosită încă pretutindeni, deși atunci când este afirmată e aproape mereu nesinceră. Există multe alte exemple, inclusiv unele care implică interacțiune umană și pe care nu le pot repeta aici de teamă că această carte nu se va vinde în magazinele Wal-Mart.

Acest aspect merită investigat. Aș putea să spun o glumă porcoasă aici, nu una dezgustătoare, te asigur, însă una care te va face probabil să râzi. Dar apoi cartea nu va fi vândută în Wal-Mart și, dacă e să fiu sincer, nu se merită să plătesc acest cost doar pentru a te auzi pe tine chicotind.

Pentru că Wal-Mart e mare. Nu e doar mare. E Compania Companiilor. Și cei de acolo știu asta.

Nu e nimic în neregulă aici. Mick Jagger știe că e un tip important. Jeff Immelt știe că se află la conducerea unei mari corporații. Tiger Woods, indiferent unde se află pe teren, e mare. Cuvintele acestor indivizi au greutate. Ei spun vorbe mari. Și dansează, pentru că nu există riscuri pentru ei. Și toți se bazează pe o putere care vine din sentimentul că, atunci când vine vremea, ei vor fi la înălțime.

Unii oameni spun că mărimea nu contează. Acest lucru nu e în mod strict adevărat. Dimensiunea în cifre, poate, e un aspect zadarnic. Însă capacitatea de a te descurca în orice situație este probabil cel mai critic factor în război.

Cu toate acestea, dacă ești mic, nu dispera. Sunt lucruri pe care ar trebui să le știi și lucruri pe care le poți face pentru a deveni mai mare.

Mai întâi de toate, inspiră adânc și relaxează-te. Așa. Acum e mai bine. Nu poți face nimic când ești atât de încordat.

Acum întinde-te: Nu, nu vorbesc despre acel lucru. Întâlnește-te cu oameni. Asumă-ți sarcini noi. Rezistă tentației aproape inexorabile de a te defini excesiv de mult. Organizația vrea să te tipizeze, să te definească, să te pună într-o anumită categorie. Refuză cu tărie acest lucru. Mergi în locuri unde lumea nu se așteaptă să te vadă — cu aprobări adecvate, desigur. Doar să fii acolo unde se petrece acțiunea, fie că e în domeniul tău de expertiză, fie că nu. Vorbește atunci când ești întrebat, însă fii un tip în jurul căruia lumea se simte bine. Dacă mingea e în terenul tău, stăpânește-o. „Mă mir", vor spune oamenii. „Nu credeam că Bob poate să facă așa ceva". Dacă tu ești Bob, asta e bine pentru tine.

Lățimea e chiar mai importantă decât lungimea, chiar de nu îți vine să crezi, așa că lărgește-te. Dacă ești angajat, tu deții o funcție ce include rutina zilnică. Trebuie să distrugi tiparul și să arăți că ești la fel de lat pe cât ești de lung, poate compensând prin lățime acolo unde duci lipsă de lungime. Dacă ești un om al cifrelor, surprinde lumea prin cunoștințele tale solide în domeniul științelor umaniste, de pildă. Nu îți face griji dacă nu ești un as în domeniu. Nici ceilalți nu sunt. Citește o carte despre un individ faimos, apoi discut-o în cadrul unei întâlniri. Mergi să vezi o piesă de teatru. Poți găsi ceva prin care îți poți distra colegii, altceva decât o altă poveste de golf extrem de plictisitoare.

Profunzimea, de asemenea, e o parte integrală a mărimii pe care ajungi să o posezi. Marii atleți se joacă cu emoția. Adevărat, mare parte a ei este energizată de credința lor de nestrămutat în sinele lor mitologic... însă și ce dacă? Folosim orice lucru care funcționează, nu-i așa?

Amploare. Împreună cu toate acestea? Trebuie să o faci să pară facilă. Mergi la pas de plimbare atunci când alții aleargă. Respiră adânc când alții gâfâie.

A provoca durere (fără să simți povara paralizantă a sentimentului de vină)

Nimic nu va fi lăsat unui popor invadat
cu excepția ochilor prin care să plângă.

Otto von Bismarck

Așază-te confortabil. Acesta va fi un capitol foarte tehnic.

În afara cazului în care lucrezi într-o afacere cu adevărat înalt specializată, anumite arme nu îți vor fi accesibile pentru a provoca durere altor oameni. Bâtele, de pildă, au un uz limitat pentru cineva care se află la modul serios în căutarea excelenței în secolul XXI și pe viitor. Păianjenii care se strecoară în patul dușmanului și îl înțeapă până se dă bătut și moare sunt greu de găsit. În realitate nu poți folosi un laser pentru a-ți tăia adversarii în două.

Cei care activează în guvern, avocatură sau securitatea corporatistă au probabil alte mecanisme la îndemâna lor. Însă majoritatea dintre noi ne descurcăm cu mai puțin.

Totuși, instrumentele care ne sunt disponibile nouă, celor care nu suntem complet sociopați, sunt numeroase, bogate și cât se poate de satisfăcătoare, atunci când sunt utilizate cu atenție.

- Insulta: Am lucrat odată cu un grăsan foarte răutăcios care fusese crescut într-o anumită cultură corporatistă, companie căreia nu îi voi dezvălui numele, însă la care probabil deții acțiuni, sau dacă nu le deții, probabil că mama ta sau fondul tău de pensie au. Treaba cu individul ăsta e că dacă îl presai puțin prea tare, existau șanse ca el să zică ceva care te-ar fi putut

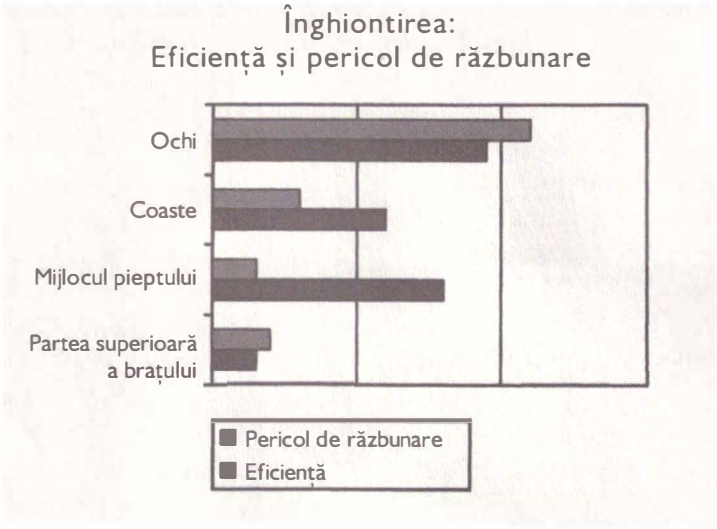
supăra. „Nu văd de ce ai avea dreptul să mă interoghezi cu privire la rahatul ăsta", murmura el, lăsându-se pe spate în scaunul său ergonomic și privindu-mă lung pe sub sprâncenele stufoase, demne de ale unui comisar. „Săptămâna trecută ai dat-o în bară destul de rău cu proiectul Leventhal." Invariabil, spunea acest lucru în fața cuiva în prezența căruia nu puteam comenta. Nu e ca și cum m-aș fi aruncat pe covor și aș fi vărsat lacrimi sărate sau altceva de genul ăsta. Însă era o lovitură, una palpabilă, și încă vreau să-i trag chiloții peste cap când mă gândesc la asta.

Nu apelez des la insultarea altor oameni. E un instrument mic, tocit și prea personal pentru mine. Îți anunță totodată intențiile într-o manieră lipsită de strategie. În final, insulta nu rănește de fapt destinatarul suficient de mult în raport cu riscul implicat de derularea unui astfel de atac.

Eu prefer să lansez armele cu rază lungă de acțiune, ce implică adesea o tehnologie evoluată a cărei utilizare e distractivă. Dacă urmează să insult o persoană, ceea ce, după cum am spus, se întâmplă rar, prefer să o fac pe la spatele ei, dintr-o varietate de motive excelente de care sunt sigur că vă puteți da seama singuri.

- Îndemnul: Oamenilor, după cum am menționat anterior, le lipsește adesea siguranța de sine. Îți poți îndemna un adversar să facă ceva neindicat sau, după cum e adesea cazul cu dușmanii, suficient de prostesc pe cât vrei să fie. Îndemnul are cea mai mare rată de succes și este cel mai indicat atunci când adversarul tău se află deja pe trambulină și are nevoie doar de un mic ghiont pentru a cădea în apă.

- Înghiontirea: Acesta e o armă diferită, mai agresivă, decât simplul îndemn. Ghiontul e dureros și trebuie prin urmare folosit doar împotriva subordonaților, vânzătorilor și a altor persoane mai slabe decât tine și care probabil nu te vor înghionti la rândul lor. Există un număr de situații în care un ghiont poate genera rezultate bune, deși fiecare prezintă un anumit risc de răzbunare imediată.



- Lovirea cu piciorul: Nu există decât două lovituri la dispoziția războinicului corporatist.
  - În față: celălalt individ e la pământ, acoperindu-și fața;
  - În fund: pentru a-l îndruma în direcția dorită de tine.

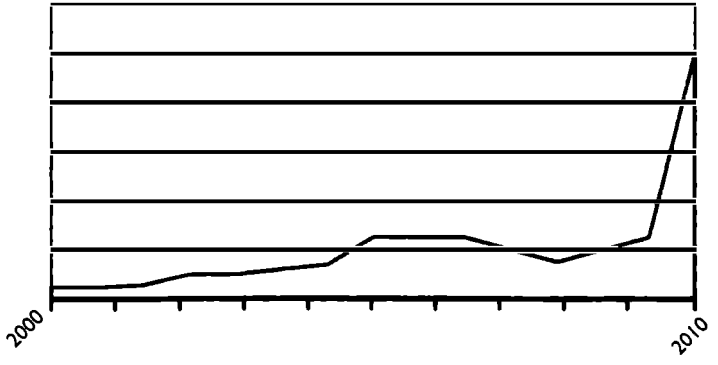
  Lovirea cu picioarele e foarte, foarte nepoliticoasă și degradantă, și ar trebui prin urmare utilizată doar atunci când toate speranțele într-o pace viitoare sunt moarte sau ai o dispoziție într-adevăr foarte proastă și ai de-a face cu cineva care vrea să obțină ceva de la tine în viitor. Dacă iei în considerare utilizarea picioarelor, alegerea încălțămintei este relevantă. O lovitură scurtă cu o cizmă solidă e mai dureroasă decât una îndesată cu un adidas.

- Șicanarea: În mare parte asemănătoare cu îndemnul și înghiontirea, în șicanare există un element de tachinare, ce duce adversarul avut în vizor într-un teritoriu nefolositor cauzei sale. În anii '90, publicația *Fortune* l-a provocat rău de tot pe directorul executiv al IBM Lou Gerstner cu o serie de articole în care se afirma că e un tiran insensibil și mofturos. Răspunsul acestuia

a fost anularea contractelor de publicitate pe care IBM le avea cu revista *Fortune*. Acesta este, desigur, nu doar un exemplu de șicanare, ci și o demonstrație a victoriei inutile ce poate rezulta atunci când este șicanată entitatea greșită. Sunt sigur că celor de la *Fortune* le-ar fi convenit mai mult să-și fi păstrat acel venit din publicitate.

- Subminarea: Jucătorii de la locul de muncă trebuie să trăiască împreună, după cum am spus. Pot fi folosite unele arme, precum plumbul în apa de băut, și e de așteptat ca acestea să dea rezultate într-un viitor nedeterminat. În cadrul administrației Bush, a fost clar de la început că secretarul Trezoreriei Paul O'Neill nu se potrivea prea bine culturii de la Casa Albă. Pentru a-l compromite și a-l marginaliza, administrația i-a subminat poziția printr-o varietate de mici tăieturi până a devenit evident că nu era bine-venit, iar el s-a retras. Subminarea altora necesită timp, deprindere și, mai mult decât orice altceva, răbdare.

Eficiența în timp a subminării



- Umilirea în public: O formă particulară de tortură în anumite culturi, în special a celei din cadrul companiei General Electric și al numeroaselor sale filiale. Aceasta reprezintă un atavism al filozofiilor agresive ale managementului din anii '30 și ulterior,

al celor care au fost profund influențate de prevalența și succesul sistemelor totalitariste care împingeau pe atunci hotarele dinamismului și expertizei de management în căutarea unor lideri care să dea rezultate, precum Lenin, Stalin, Mussolini, Henry Ford, Louis B. Mayer și mulți alții.

Tactica este privită cu circumspecție în multe companii care o consideră a fi depășită. Dacă cineva devine cunoscut pentru acest stil de acțiune, el se poate trezi imediat în stradă în vreme ce persoanele amabile se află înăuntru la bar servind câteva beri.

- Zdrobirea: Poate fi realizată doar de directorii aflați în vârful ierarhiei. Nu e nimic mai patetic decât priveliștea unui pitic care încearcă să călărească un taur Brahma pe care s-a hotărât să-l îmblânzească. Dacă nu dispui de greutatea necesară, nu încerca marea cu degetul.

- Folosirea buldozerului: Nu se recomandă a fi folosită asupra oamenilor, ci asupra problemelor. Implică construirea unui consens larg în rândurile soldaților, după care depunerea unui efort concertat, organizat pentru a elimina opoziția. Acest lucru nu necesită doar bune abilități manageriale pe care e posibil să nu le posezi încă, ci și un vehicul mare. Acesta e motivul pentru care oamenii răi, mizerabili preferă obiectele tocite, mici sau ascuțite prin care operează rapid, eficient, și fără utilizarea oamenilor din afară pe care trebuie să îi convingi, să îi manipulezi și în care să ai încredere.

- Înfometarea: Utilă pentru controlori și alte tipuri de posturi financiare care nu au scrupule cu privire la blocarea fondurilor pentru persoanele sau proiectele pe care le disprețuiesc. Tactica poate fi utilizată cu mare efect împotriva contului de cheltuieli al unui inamic intern, amânând alte persoane săptămâni întregi fără a-i oferi nici măcar un singur cec, indiferent cât de mic, la fel ca prietenul meu Dworkin, care este editorul acestei cărți.

Alte arme aflate la dispoziția celor care nu au ca meserie mânuirea unui aruncător de flăcări includ: biciuirea, jupuirea, arderea pe rug în mod public în cadrul buletinului de știri corporatiste, plasarea dușmanului într-o temniță unde oamenii pot să își bată joc de el, țipătul,

strigătul, predica, toate prin surprindere, însărcinări cu treburi în locații la fel de îndepărtate, reci și dezolante precum orașul Dubuque pe timp de iarnă.

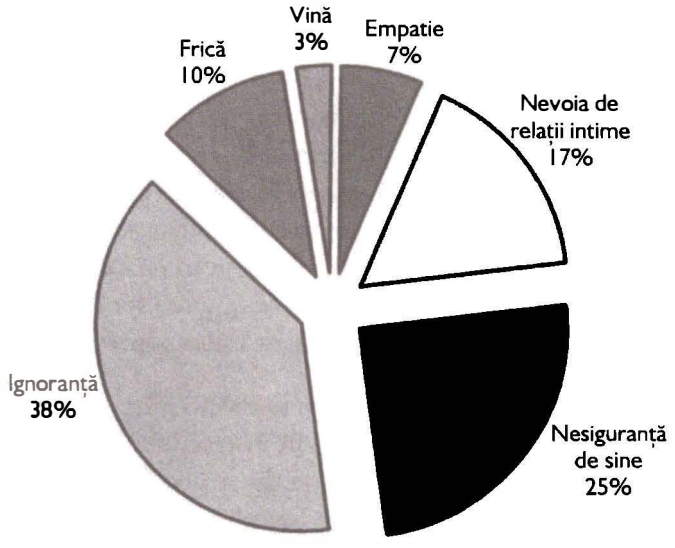
La capătul cel mai dramatic al spectrului sunt marile arme emoționale care sunt, în cele din urmă, cele mai eficiente. Ele pot fi utilizate împotriva dușmanilor atât dinăuntrul, cât și din afara companiei, și nu își ratează niciodată ținta. Vorbesc, bineînțeles, de un cuțit înfipt în inimă și de infailibilul glonț tras în cap. Primul imobilizează oponentul, făcându-l să-și dorească să se afle oriunde în altă parte. Efectul celei din urmă arme e prea evident pentru a-l mai comenta. E greu de operat fără un cap, deși Westinghouse a făcut asta timp de câteva decenii.

Iar acum?

Încă o dată în breșă, dragi prieteni!
Henric al V-lea

Ești înarmat. Ești periculos. Ai adunat o trupă de soldați care este, cel puțin, pregătită să fie încercată în luptă. Și totuși... și totuși... și totuși... ești un mototol. Nu-i nimic. Toată lumea e așa la început, cu excepția nebunilor. Cu toate acestea, după o vreme, va trebui să acționezi.

Gândește-te la războaie și la alte conflicte serioase din lumea afacerilor, politicii și artelor. Ele sunt câștigate de cei cărora le place cel mai mult să le poarte. Vrei ca tu să fii ca ei. Însă e dificil. Ești împiedicat de ceea ce în lipsa altui cuvânt mai bun voi numi umanitatea ta. Această „umanitate" este alcătuită din câteva lucruri foarte discrete și măsurabile:



Graficul de mai sus enumeră, în proporții estimative, componentele a ceea ce este denumit „umanitate comună":

- Empatia față de persoane, altele decât persoana proprie (7%): aceasta este greu de mimat, iar dacă nu o simți, mai bine te lipsești de ea când vine vorba de scopurile despre care am vorbit până acum. Totuși, probabil că simți ceva față de alți oameni. Aproape toată lumea e așa. Va trebui să faci ceva în această privință, poate nu imediat, însă e posibil să vină o vreme când aceasta va fi o povară pentru tine.

- Nevoia de relații intime (17%): poate deveni o corvoadă dacă vrei să călătorești fără bagaje grele și să lași în urma ta doar pământ carbonizat.

- Nesiguranța de sine (25%): oamenii normali o manifestă în mare măsură. Puținii norocoși care nu sunt măcinați de îndoială obțin în mod inevitabil victoria în orice conflict. Ei nu acceptă înfrângerea, astfel încât ei sunt cei care înving, în ciuda faptului

că sunt adesea mai puțin îndreptățiți la victorie, în atât de multe privințe, în raport cu învinșii. Războinicii adevărați au somn de bebeluș. Tu, pe de altă parte, te trezești noaptea torturat de un gaz otrăvitor care izvorăște din imaginația ta. Frica că ești depășit de situație, că ești, dintr-un punct de vedere fundamental, un impostor care urmează să fie descoperit. Citești ziarele și vezi oameni care sunt expuși public ca idioți și te bucuri pentru că nu ești unul dintre ei. Nu *încă*.

- Ignoranță (38%): recunoaște — nu știi mai nimic despre majoritatea lucrurilor. Luna trecută, ai folosit sare în loc de zahăr în plăcinta pe care ai copt-o. Ai pus pe tine geaca sport sau eșarfa greșită și arătai de parcă erai o paiață. Cineva a început să vorbească despre o misterioasă problemă de reglementare pe care trebuia să o rezolvi și nu ai reușit — s-a întâmplat în fața tuturor. Idiotule! Prostănacule!

- Frică (10%): doar oamenii nebuni nu simt frică în fața carnagiului războiului. Vrei să fii unul dintre ei, cel puțin atunci când ți se cere.

- Vina cu privire la comiterea unor lucruri rele (3%): războinicii își administrează un nivel adecvat al sentimentului de vină. Asta pentru că ei și-au antrenat o mică sinapsă în creier care le spune atunci când sunt pe cale să facă ceva rău că e în regulă, pentru că tot ceea ce fac, într-un anumit sens, este corect, doar prin prisma faptului că ei sunt cei care fac acel lucru. Probabil că tu nu ai mereu apăsat acel buton, deși ai simțit că te mănâncă degetul să-l apeși... atunci când ai ieșit în oraș sau ai stat în fund beat prin Las Vegas sau te-ai aflat într-o poziție de control total într-o afacere...

Vestea bună e că te poți elibera de sentimentul de vină dacă te străduiești puțin. Oamenii au înfăptuit cele mai îngrozitoare lucruri încă din zorii preistoriei pentru că simțeau că ceea ce fac e corect. Aceste lucruri includ:

- Cain ucigându-l pe Abel
- Cruciadele
- Sclavia în America
- Suicidurile cu bombă ale teroriștilor (pentru a se răzbuna pe Cruciade)
- Michael Jackson dormind alături de băieți mici

... și atât de multe alte lucruri neplăcute, de la linșările aparent executate pentru a proteja virtutea femeilor din Sud, la uciderea muncitorilor greviști de către acei indivizi filantropi, precum Andrew Carnegie și Henry Frick, și până la tipii care au pilotat acele avioane pe 11 Septembrie... deși ei se considerau cât se poate de îndreptățiți. Cele mai rele lucruri nu sunt înfăptuite de oameni care cred că fac un lucru rău, ci de către cei care sunt convinși că merg cu mâna lui Dumnezeu pe umăr.

Se poate să nu deții încă această capacitate. Dar poți să o ai, dacă ești dispus să renunți la sentimentalismul excesiv de uman. Nu îți face griji. Te vei simți mai bine în final.

Partea a IV-a

Reprimarea spiritului de mototol

Dacă nu e în avantajul tău, nu întreprinde nicio acțiune.
Sun Tzu

Fii fratele meu, sau o să te ucid.
Sebastien-Rich Nicholas de Chamfort, Revoluția Franceză

Tu, cel furios, tu, invincibilul

Ah, tu. Te voi ucide.
Moe Howard

Aș vrea să ne oprim pentru un moment la *The Three Stooges*. Îmi dau seama că ei mă precedă puțin pentru că cele mai reușite scenete ale acestor comici au fost create între anii '30 și '40. Până în 1950, ei nu mai reprezentau altceva decât un grup de grăsani bătrâni, furioși care se înghionteau, se pălmuiau și țipau unul la altul. Nu știu ce crezi tu, însă fazele acestea seamănă prea mult cu ceea ce se petrece în interiorul culturii corporatiste pentru ca mie să mi se mai pară amuzante.

Cu toate acestea, în epoca lor de glorie frații Howard și Larry Fine au întrupat ostilitatea, agresivitatea și nevoia reciprocă care modelează fiecare familie, inclusiv grupurile care sunt formate, indiferent cât de temporar, la locul de muncă. În fiecare scenariu, cel mai dur, mai rău, mai abuziv și mai puțin înțelegător individ este selectat pentru a conduce grupul și pentru a impune genul de disciplină excesivă, emoțională, irațională.

Lumea comedianților, deși la scară extrem de redusă, constituie o reminiscență a lumii în care mulți dintre noi au lucrat pentru a-și câștiga existența. Cei trei sunt invariabil desemnați să facă un lucru pentru care nu sunt pregătiți, aceasta deoarece sunt prostănaci. Cu toate acestea, ei trebuie să ajungă la liman, în caz contrar existând penalități foarte neplăcute din partea șefilor (sau a soțiilor). Ei apar la fața locului și în cele din urmă se descurcă, în primul rând pentru că cel mai agresiv dintre ei — Moe, cel cu părul tuns castron și cu mica mustață care amintește atât de Charlie Chaplin, cât și de Adolf Hitler — provoacă,

înghionteşte şi abuzează fizic de ceilalţi doi prostănaci determinându-i să se supună cerinţelor de moment. Desigur, în mare parte din timp el eşuează şi toată lumea sfârşeşte prin a eşua într-un fel sau altul.

Tema principală din fiecare poveste este felul în care suferă fiecare nătâng — atmosfera e sufocantă din pricina anxietăţii — dar tocmai furia şi teama sunt cele care îi determină pe cei trei să facă faţă situaţiilor în ciuda stângăciei lor.

Subordonaţii — Larry, Curly, Shemp şi deprimantul Curly Joe — suferă direct de pe urma superiorului lor, Moe. Acesta, la rândul său, suferă atunci când ei îl lovesc cu o scândură etc., şi chiar şi atunci când nu este rănit fizic, îşi petrece mare parte din timp într-o stare de frustrare intensă, după cum adesea se întâmplă cu managerii. Această frustrare are un efect de bumerang şi este exprimată ca o formă chiar mai extremă de furie până când mânia acestuia capătă o intensitate atât de apoplectică încât nu e exclus ca el să sufere un atac cerebral. Am văzut directori executivi în exact aceeaşi stare mentală de nenumărate ori. Am văzut unul atât de furios odată, încât am crezut că îi vor sări ochii din orbite, la fel cum i s-a întâmplat lui Ronny Cox la finalul filmului *Total Recall.*

Acest aspect este prea des întâlnit la locul de muncă obişnuit încât să fie lipsit de semnificaţie pentru noi, războinicii. Lecţia, chiar şi pentru cei care nu se consideră prostănaci, pare a fi simplă, însă importantă:

1. Fără durere, nu există victorie: Fiecare tranzacţie sau reuşită de prostănac este realizată numai după o suferinţă incalculabilă, amuzantă pentru noi întrucât nu ne aparţine, dar ne aminteşte în schimb de stări prin care am trecut şi noi.

2. Furia declanşează energii nebănuite.

Această ultimă calitate — capacitatea de a genera şi de a acţiona pe baza unor mari rezerve de furie — este cea care face diferenţa atunci când începe războiul. Războinicii care nu luptă cu furie sunt sortiţi pieirii. Acest lucru se află în opoziţie directă cu domnişorul Tzu, care îndeamnă la înţelepciune şi îl ameninţă pe generalul furios.

În afară de răbdare şi adaptabilitate, furia este cel mai important atribut pe care îl poate poseda războinicul. În lumea afacerilor,

jucătorul care luptă fără furie are un dezavantaj, pentru că adevărații războinici care i se opun sunt furioși tot timpul și sunt cu adevărat fericiți doar atunci când calcă în picioare fața pe care tocmai au jupuit-o de pe craniul însângerat al adversarului demn de dispreț.

Ai o grămadă de exemple de oameni de succes de la care te poți inspira în această privință.

Manageri furioși de acum și de altădată

Manager	Sursa furiei
Dumnezeu	Sodoma
Atilla, hunul	Cei care nu erau de naționalitate hună
Richard Inimă-de-Leu	Necredincioșii
Henry Ford	Înțelepții Sionului, compania Chevrolet
Iosif Stalin	Leniniștii de ariergardă, trotkiștii, comercianții unioniști
Douglas MacArthur	Comuniștii, japonezii, chinezii și coreenii, Harry Truman
Richard Nixon	Dușmanii
Walter Yetnikoff	Lawrence Tisch
Rupert Murdoch / Ted Turner	Ură reciprocă
Republicanii din Casa Reprezentativilor	Atitudinea servilă față de președinți
Michael Elsner	Jeffrey Katzenberg, Roy Disney, copii care nu par să îi vizioneze filmele, mare parte din acționarii săi, sentimente neclare față de Michael Ovitz, indivizii de la Pixar, pentru moment
Martha Stewart	Agenți federali îmbrăcați prost
Jack Welch	Cretini care îi pun raționamentul la îndoială
Congresul	Programe de televiziune murdare precum serialul *Friends*

Gândește-te la propriii manageri. Nu sunt ei mereu agitați cu privire la ceva anume, adesea destul de stupid și aparent lipsit de importanță? Adevărul e că nu are importanță motivul pentru care sunt nervoși. Furia în sine este cea care menține mașinăria războiului rulând lin pe front.

Du-te. Caută profund în sufletul tău. Iar dacă ești sincer cu tine însuți și ai răbdare, așteptând să devină vizibil simțurilor tale, vei găsi butonul declanșator al furiei, indiferent cât timp îți ia.

Găsește butonul

Nu-l poți atinge.
M.C. Hammer

Toată lumea are un buton. Problema e că butonul tău nu prea funcționează.

Probabil ai citit prea multe prostii despre efectele negative ale furiei sau ești prea manierat de la natură. Oricare ar fi cauza, ești programat pentru Dezastru dacă nu devii mai dur și nu pornești acel furnal vechi care zace în adâncul tău, așteptând un chibrit aprins.

În ultimul capitol, am analizat câteva subiecte necesare pentru ca tu să te simți ca un războinic, fără să te cunosc prea bine și, sincer să fiu, neavând nicio dorință de a te cunoaște. Sper să fi găsit până acum un motiv întemeiat pentru care să fii furios. Ar fi trebuit să o faci.

Dacă totul eșuează, poți alege pe „Oricine mi se opune pe orice temă, oricât de neînsemnată". Această motivație funcționează pentru mulți oameni de succes. Majoritatea indivizilor de calibru pe care îi cunosc nu au nevoie de mai mult decât o mică observație negativă într-un ziar pentru a se enerva preț de trei sau patru ore. Vrei să fii la fel ca ei.

Odată ce dispui de un motiv, trebuie să faci ceea ce fac războinicii de succes și să transformi starea respectivă de iritare într-o furie care nu poate fi domolită decât prin moartea dușmanilor tăi.

Poți face acest lucru printr-un program în cinci pași de management al furiei — nu în sensul obișnuit în care este utilizat termenul, desigur. În cazul tău, vei reuși să îți *intensifici* furia, astfel încât ea să poată fi utilizată ca o armă în sine și drept combustibil pentru alte arme care sunt relativ ineficiente fără ea.

Primul pas: Cugetarea: Ai făcut deja destul de multe în acest sens prin alegerea motivului care te va scoate din sărite. Însă nu te oprești aici. Țintele furiei tale sunt precum chipsurile de cartof. Odată ce ai început să le mănânci, vrei mai mult. Fluxul de adrenalină și de fiere oferit de o doză bună de furie generează dependență și, ca oricare substanță care dă dependență, toleranța și nevoia ta de ea vor crește pe măsură ce tu te obișnuiești cu doze mai mici.

Notă: Cel mai potrivit moment pentru cugetare e noaptea târziu sau dimineața devreme. Ambele te vor pregăti pentru o nouă zi de furie fără a interfera cu sarcinile tale zilnice de război.

Al doilea pas: Marinarea: O furie decentă începe în doze mici și crește în intensitate, îmbogățindu-se, pe măsură ce se marinează în interiorul tău. Dacă ai cugetat destul, această tensiune se va acumula, iar în timp își va căuta eliberarea sub forma acțiunii. Însă furia care este convertită în acțiune prea curând poate să aibă un gust acru, necopt, poate fi mai degrabă greu de mestecat și să îți dea ulterior dureri de stomac. Furia necoaptă poate să aibă drept rezultat acte stupide, violente cărora le lipsește forța de susținere. O furie cu adevărat funcțională care îți poate înăbuși spiritul de mototol trebuie să fie cultivată și nu trebuie să fie exteriorizată înainte de a fi gata.

Fluidele în care îți poți marina furia includ:

- Bila
- Sângele
- Vodcă, scotch, gin, întăritoare asortate
- Latte cu o „doză sănătoasă" de espresso (West Coast)

Al treilea pas: Frustrarea: Războinicii de ligă majoră se află mereu într-o stare de iritare maximă. Aceasta se întâmplă din pricina faptului că ei dețin o varietate de furii active, în diferite stadii de marinare. Unele dintre ele sunt numai bune de convertit în acțiune și gata să explodeze. Altele sunt doar cufundate într-un sos potrivit pentru a

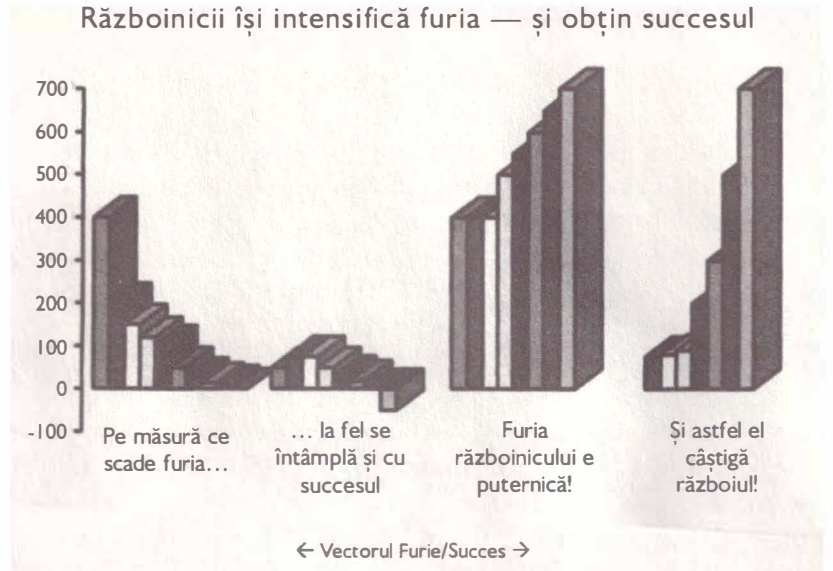
erupe. Cele care sunt mai apropiate de stadiul de maturare încep să fiarbă și să dea în clocot, îndemnând la acțiune.

Pericolul de a trăi cu prea multă frustrare neexprimată e că te transformă într-un idiot. Simptomele frustrării înăbușite includ iritabilitatea față de persoanele greșite, violența față de persoanele nepotrivite, consumul crescut de alcool, țipetele irațională, lovirea animalului de casă, nervii la volan etc.

În vreme ce o doză de frustrare care fierbe la foc mic este necesară pentru a-ți hrăni spiritul de războinic, frustrarea trebuie să fie controlată dacă vrei să-ți servească la ceva bun.

Al patrulea pas: Complotul: Nu vreau să crezi că războiul este un mare motiv de întristare. Nu e. În marea parte a timpului poate să fie destul de distractiv, în special pentru generali. Mulți dintre voi cei care citiți această carte sunteți sadomasochiștii care au savurat deja primii trei pași. Pentru restul, iată punctul din care începe faza distracției de vreme ce începi să plănuiești, să stimulezi, să flatezi, să organizezi și să pui bazele campaniei împotriva dușmanului.

Acest pas este extrem de important, pentru că cei care sar direct de la al treilea la al cincilea pas se trezesc de partea cealaltă a frontului, oricare ar fi acesta. Planificarea este totodată deosebit de importantă în menținerea tipului de furie de care ai nevoie pentru a-ți menține sub control spiritul de mototol. Mulți dintre voi sunt persoane relativ sănătoase cărora le e destul de greu să mențină un nivel adecvat de furie ucigașă care fierbe la foc potrivit. Ai tendința să devii mai puțin furios în timp și să le ierți oamenilor ofensele pe care ți le aduc, după cum ți se iartă ofensele pe care le aduci tu, și alte lucruri de acest gen. Acest aspect are un impact direct și negativ asupra succesului tău pe timp de război.



Singura modalitate prin care poți menține un nivel adecvat de furie în timp, în special atunci când lucrurile își asumă proporția corectă — după cum o vor face, pentru majoritatea oamenilor sănătoși la minte — e să pui la cale, să urzești planuri sau să te delectezi cu scenarii care implică distrugerea dușmanului tău. În timp ce plănuiești, nu uita că pe măsură ce e mai bun planul, pe atât va fi succesul mai probabil.

Al cincilea pas: Masticarea, Aruncarea pe fereastră, Devastarea: Aceasta e partea cea mai grea. Detaliile războiului propriu-zis sunt oribile și implică o suferință imensă, chiar și pentru tine, indiferent cât de norocos, nepăsător la sentimentele celuilalt și atent la sentimentele proprii ai fi. Vom discuta termenii reali ai angajamentului peste puțină vreme, însă dacă nu îți menții furia la un nivel optim în acest interval al celei mai intense bătălii, repercusiunile asupra ta ar putea fi cumplite, implicând pierderea voinței, ulcerul și, cel mai rău, chelia.

Războinicii adevărați își mențin furia din chiar îndrăzneala adversarului de a li se opune. Ei își amplifică de asemenea în mod exagerat rănile și suferințele până la gravitatea insultei. Acest lucru le conferă putere.

Abandonează mila

În ziua în care le ordonă oamenilor să meargă la luptă, cămășile ofițerilor sunt umede de lacrimi, cu excepția celor care se înclină, ale căror lacrimi le pătează obrajii.

Sun Tzu

„Lăcrimez pentru tine", a spus Walrus:
„Am o milă profundă."
Cu lacrimi și suspine el i-a ales
Pe cei mai voinici și bine legați,
Ținându-și batista de buzunar
În fața ochilor umeziți.

„Oh, scoicilor", a spus Tâmplarul,
„Ați parcurs o călătorie plăcută!
Ne vom întoarce iar acasă?"
Dar nu veni niciun răspuns —
Iar asta a fost puțin ciudat, pentru că
Ei le mâncaseră pe toate.

Lewis Carroll

Furia nu e suficientă, în final, pentru a înăbuși spiritul care sălășluiește în toată lumea, cu excepția sociopaților. După cum observă înțeleptul Tzu, ziua în care își trimit soldații la moarte e una grea pentru ofițeri. Cei care stau în șezut își umezesc cămășile. Cei care se întind își pătează triștii lor obrăjori. Acest lucru nu îi oprește, totuși, să dea ordinele.

Și nu ar trebui să te oprească nici pe tine.

Dacă vrei să te bucuri de o viață de războinic, nu ai voie să lăcrimezi amar de fiecare dată când desfaci o scoică.

Chiar și generalii trebuie să mănânce.

Bucură-te de slăbiciunea sa: Scurt test

Acum nu vorbești atât de tare.
Acum nu te simți atât de mândru...
pentru faptul că trebuie să îți furi următoarea masă.
Cum te simți?

Bob Dylan, *Like a Rolling Stone*

Întrebare: Atunci când vezi pe cineva mai patetic decât tine, care e reacția ta?

a) *Ți-e foarte milă de el și încerci să-l ajuți?* Tipii de la compania Enron trebuie să fi simțit la fel în legătură cu angajații și acționarii, știind ceea ce au știut despre compania lor putredă și frauduloasă, însă nu au acționat niciodată în acest mod. Și-au păstrat sentimentele pentru ei. Trebuie să fi fost o povară destul de mare pentru ei și sunt sigur că se simt prost acum din cauza aceasta.
b) *Îți dai seama că afacerile sunt afaceri, însă încerci să faci tot ce poți pentru a-l ajuta pe cel care pierde?* Atunci când compania mea a desființat divizia de burghie în urmă cu vreo doi ani, mai mulți manageri au rămas fără loc de muncă. În drum spre ușă, ei au primit totuși câteva cadouri frumoase de plecare.
c) *Vezi punctele tari ale individului și încerci să creezi un prieten și un aliat din acest omuleț flecar?* E posibil. Jack Welch a văzut ceva în Jeff Immelt care l-a convins. Howard Stringer a văzut calități chiar și în Andy Lack.

d) *Evaluezi dacă individul ți-e prieten sau dușman.* Dacă îi dai undă verde, îl sprijini, însă această situație nu e la fel de interesantă ca atunci când tipul e un plângăcios lipsit de putere, caz în care îi mulțumești lui Dumnezeu pentru că ți-a trimis un nătăfleț pe post de dușman.

Răspunsuri:
a) *Ești slab de înger.*
b) *Ești la departamentul de Resurse Umane.*
c) *Abonamentul tău la* Harvard Business Review *e în poștă.*
d) *Bingo, ai nimerit-o.*

Pune-te în mișcare

Așteaptă calm haosul, taci ca să te pregătești pentru zgomot.
Asta va aduce ordinea în spiritul tău.

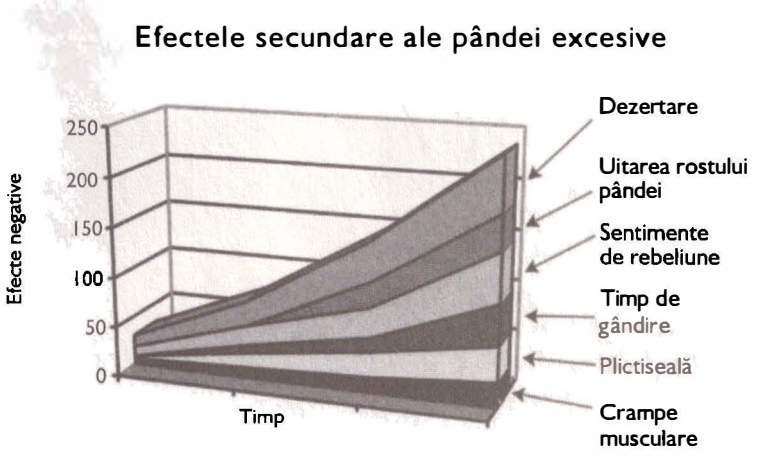
Sun Tzu

Doar unul dintre testicolele tale, Smitty. Poți să trăiești fără el.

Lee Marvin, *The Big Red One*

E multă lipsă de acțiune în *Arta războiului*, ediția originală. Generalii evaluează situația. Trupele patrulează dealurile și văile pentru mai multă așteptare și pândă strategică. În cele din urmă, ei atacă, însă doar atunci când victoria este asigurată conform unei varietăți de criterii.

Însă pânditul din umbră își are limitele sale.



Poate că cel mai rău efect dintre toate e faptul că toată această pândă, ascundere, amânare strategică etc. construiește forța spiritului de mototol din tine. Asta nu înseamnă că în cele din urmă nu vei mai lupta, nu neapărat. Asta înseamnă că vei aștepta ca lucrurile să se pună în mișcare înainte de a te hotărî să acționezi. Vei dezvolta o înclinație pentru lipsa de acțiune care se hrănește pe sine până când vei deveni unul dintre acei indivizi care are nevoie de permisiune corporatistă înainte de a se scărpina. Oricine a avut vreodată de a face cu directorii executivi japonezi (cu excepția celor de cel mai înalt rang) sau cu tipii de la departamentul de dezvoltare al postului de televiziune HBO va recunoaște acest fenomen.

La vârful unor astfel de organizații există unul sau doi războinici care iau toate deciziile. Cât despre ceilalți angajați, ei bine, e greu să îți dai seama ce fac acei oameni pentru a-și câștiga salariul. Luarea deciziilor și parcurgerea pașilor de acțiune nu se numără printre activitățile lor zilnice.

Și războinicii mari pot sta la pândă înainte să sară asupra dușmanului — însă ei au capacitatea, *nevoia*, să se pună în mișcare și să facă lucrurile să se întâmple. Uneori acțiunile lor sunt stupide, brutale sau nu sunt necesare, însă nu poți spune că nu le-au făcut să se întâmple.

Exemple:

RĂZBOINIC	ACȚIUNE
Moise	A despărțit apele din Marea Roșie, a provocat inundație
Faraonul	S-a dus în zona inundată
Howell Raines	A inundat zona
Nero	A dat foc Romei
William Cuceritorul	A invadat Anglia
Samuel Adams	A aruncat ceai în Golful Boston, a făcut bere (?)
Charles Lindberg	A zburat deasupra Atlanticului / l-a susținut pe Adolf Hitler
Bob Dylan	A folosit chitara electrică

RĂZBOINIC	ACȚIUNE
Tipul din Piața Tiananmen	S-a opus tancurilor
Al Dunlap „Chainsaw" („Drujba")	A concediat o mulțime de oameni / a făcut o grămadă de bani
Jeff Katzenberg	A înnebunit / a înființat SKG

Sunt sigur că te poți gândi la alți indivizi care, fiecare dintre ei, pentru motive proprii întemeiate sau nu, și-au încredințat soarta cerului și au făcut un pas care separă ziua de azi de cea de mâine.

În acel moment, ei și-au lăsat în urmă comportamentele de mototoli.

Partea a V-a

Dușmanii

Acesta este sfârșitul, prieten minunat, sfârșitul.

Jim Morrison

Dușmanul meu — eu însumi

N-am îndreptat către Dumnezeu decât o singură rugă,
una foarte scurtă: „O, Doamne, fă-mi dușmanii ridicoli."
Iar Dumnezeu mi-a împlinit ruga.

Voltaire (1767)

Ce e un dușman, vreau să spun, lăsând glumele și poezia la o parte? E o entitate în mare parte asemănătoare ție, pe care vrei s-o ucizi. Trebuie să înțelegi acest lucru de pe partea cealaltă a sârmei ghimpate, să te gândești îndelung la slăbiciunile și punctele sale tari, după care să te năpustești asupra lui ca un dulău asupra propriei sale reflecții — posibil cu același rezultat.

Această noțiune — că dușmanul este în mare măsură asemănător ție, însă cu o înfățișare diferită — este una revoltătoare pentru multă lume. E mult mai ușor să-ți imaginezi că dușmanul e un căpcăun sau un monstru, atunci când te pregătești să-l lovești.

Vestea bună pentru cei care aleg să se amăgească în această privință e că dușmanii noștri corespund adesea dorințelor noastre și acționează pe cât de idiot, egoist și irațional ne dorim. Desigur, și noi le apărem lor în exact același mod. Dar să trecem peste asta.

Cât de ridicol ți se pare a fi adversarul e un lucru important, întrucât în excese poate fi identificat călcâiul lui Ahile, chiar dacă acesta nu se află în apropierea pantofului.

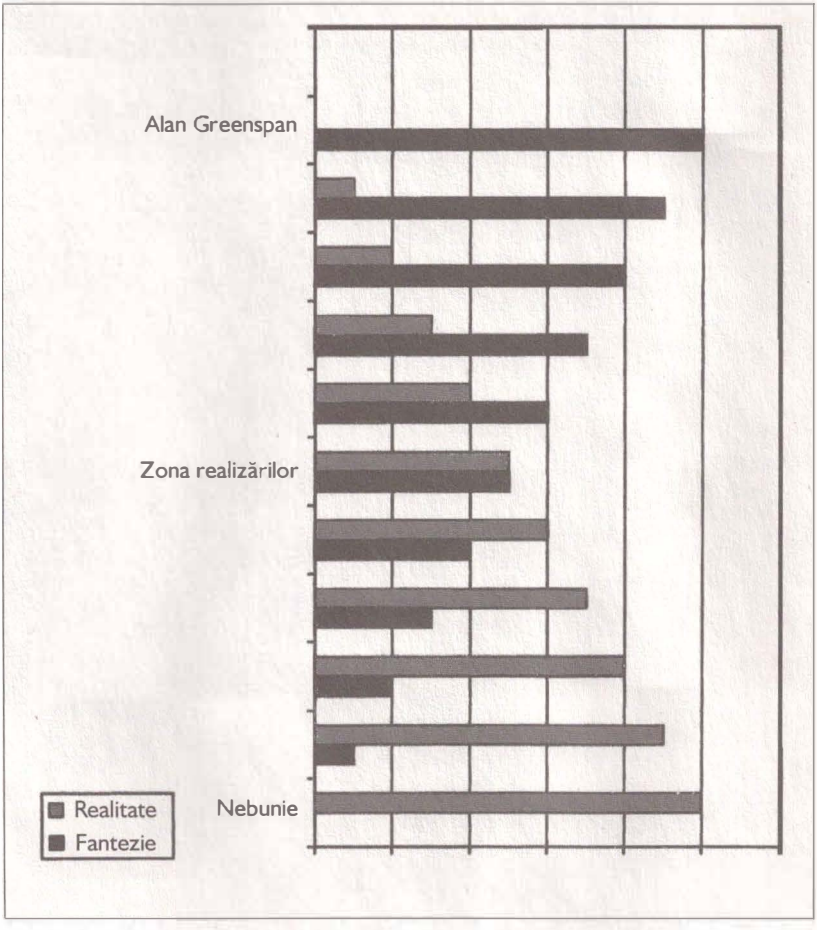
Să-ți explic la ce mă refer.

Războinic	Dușman	Felul în care dușmanul îi apare ridicol războinicului
Cezar Augustus	Marc Antoniu	Cretin afemeiat
George Washington	Regele George al III-lea	Mototol, îngâmfat și pompos
Napoleon	Orice francez	Venetic
V.I. Lenin	Țarul	Corcitură grasă și vampir dezgustător de opulent, sugând sângele poporului
John Lennon	J. Edgar Hoover	Fascist corupt și gras, purtând probabil lenjerie feminină
J. Edgar Hoover	Martin Luther King	Provocator cu imagine atrăgătoare, coabitând cu Robert Kennedy
Richard Nixon	Aproape toată lumea	Comuniști, homosexuali, evrei, alți democrați
Tupac Shakur	Biggie Smalls	Nătărău mare și gras
Biggie Smalls	Tupac Shakur	Copil din clasa mijlocie, îmbrăcat ca un gangster aspirant
Republicanii din Camera Reprezentanților	Bill Clinton	Cretin afemeiat
Fred Durst/ Christina Aguilera	Christina Aguilera/ Fred Durst	Formă fără fond și fără talent
Al Franken	Newt Gingrich	Cretin afemeiat

În unele cazuri, așa cum poți vedea, războinicul a făcut o evaluare adecvată adversarului său. În altele, subestimarea a avut ca rezultat o pierdere surprinzătoare pentru cel care s-a așteptat la o victorie facilă.

Ceea ce contează, în final, e să-ți faci dușmanul ridicol și extrem de ușor de învins, având grijă în același timp să evaluezi în secret situația reală.

Realitate și fantezie — amestecate. Acest amestec reprezintă cel mai mare aliat al unui războinic. Cunoșterea proporțiilor adecvate poate face diferența dintre victorie și înfrângere.



Hai să aruncăm o privire realistă asupra dușmanului și asupra modului în care (dacă nu ești un mare fricos) poți să-i faci față, indiferent de tipologia sa.

Dar, atenție! Eu nu am prea mult timp la dispoziție. Am un loc de muncă real, unde sunt băgat până la gât între crocodili. Ceea ce urmează reprezintă un tratament complet și total pentru fiecare dușman pe care e probabil să-l întâlnești în cursul carierei tale, cu o abordare adecvată a fiecărui tip.

Dușmanul scund

Vai! Nu mai sunt degețele.

Tweetie Bird, privindu-l pe motanul Sylvester cum cade în abis,
după ce îi desface dușmanului său și ultimul deget
de pe frânghia care-l ținea

Un avertisment care e, probabil, cel mai bun sfat pe care-l vei primi vreodată în lumea afacerilor: ferește-te de oamenii scunzi! Bărbații scunzi, adică aceia care trebuie să privească în sus pentru a privi „de sus", sunt adversari extraordinar de puternici. Ei au luptat întreaga viață pentru a-și compensa centimetrii lipsă. Iar cei care au depășit acest impediment psihologic pot să calce în picioare pe aproape oricine.

Apropo, același lucru poate fi spus despre femeile scunde care au reușit în viață, după cum îți poate spune oricine a văzut-o pe Ruth Westheimer în acțiune.

Baza acestei aprecieri nu este una filosofică. E empirică, cel puțin din punctul meu de vedere. Primul meu șef era scund și putea fi definit drept un nazist complet. Al doilea șef al meu a fost o femeie scundă, ce putea să zdrobească nuci între molari. Am lucrat pentru nenumărați editori de reviste. Cei mai mulți dintre ei erau scunzi, iar cei care nu erau credeau că sunt.

Pentru a-mi demonstra punctul de vedere, mă voi rezuma la mari lideri din istoria mondială care au fost scunzi — deși există o pleiadă de moguli scunzi în fiecare industrie, iar cei care nu sunt scunzi sunt adesea grași. Dar ne vom ocupa de tipii grași mai târziu. Ei nu se descurcă la fel de bine ca tipii scunzi, pentru că adesea mor mai devreme.

Listă de persoane scunde, însă formidabile, cunoscute în istorie

1. Prințul Negru, vestit cavaler medieval, a cărui armură i s-ar potrivi lui Gary Coleman
2. Alexander Pope, poet englez — 137 cm
3. Victoria, regină britanică — 152 cm
4. John Keats, poet englez — 154 cm
5. Francisc de Assisi, sfânt italian — 155 cm
6. Henri-Marie-Raymond de Toulouse-Lautrec, pictor francez — 155 cm
7. Honoré de Balzac, romancier francez — 157 cm
8. Nikita Hrușciov, lider sovietic — 160 cm
9. Marchizul de Sade, soldat, scriitor francez și sadic — 160 cm
10. Carol I, rege britanic — 163 cm
11. James Madison, președinte al Statelor Unite — 163 cm
12. Pablo Picasso, pictor spaniol — 163 cm
13. George „Baby Face" Nelson, gangster american — 164 cm
14. Hirohito, împărat japonez — 165 cm
15. Lawrence al Arabiei, soldat și scriitor britanic — 166 cm
16. Napoleon Bonaparte, împărat francez — 168 cm
17. Iosif Stalin, lider politic sovietic — 168 cm
18. Tutankamon, rege egiptean — 168 cm

Deținătorii actuali ai puterii, din tabăra scunzilor, îi includ pe cei mai mulți dintre actorii de succes, pe micul titan și mogul media Si Newhouse și pe mulți alții, printre care pe consultantul, presupusul criminal de război și rafinatul Henry Kissinger, dar și pe comediantul Jon Stewart. Menționez aceste exemple doar pentru că niciunul dintre aceștia nu e probabil să-mi facă rău în viitorul apropiat și nu prea sunt șanse ca vreunul dintre ei să citească această carte — nici măcar cei în viață.

Statura mică nu e singurul motiv de îngrijorare. Ar trebui să te preocupe în mod egal și managerii de înălțime mică până la medie care-ți detestă curajul și, cel mai important, asistenții (numiți pe vremuri „secretari") care complotează între ei pentru a te înlătura.

De fapt, dacă ai fost suficient de imprudent pentru a-ți înstrăina subalternii, colegii și șefii, atunci e posibil să nu pot face nimic pentru tine.

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL SCUND

✓ Ții în mână un ou crud. Nu-ți face griji, are coaja pe el. Nu e un dezastru. Încă. Privește oul din mâinile tale. Trebuie să-l duci până la Khartoum, pe un drum aspru și denivelat.

✓ În această periculoasă întreprindere, te însoțesc din umbră alte persoane: indivizi cu petice de pirați pe ochi și basmale negre la gât sau cu orice altceva poartă Steve Van Zandt. Din motive personale, vor să-ți ia oul. Trebuie să rămâi în posesia lui tot drumul până la Khartoum sau vei da greș.

✓ În același timp, trebuie să-ți îndeplinești sarcinile de zi cu zi, care sunt importante — de fapt, chiar mai importante pentru tine decât acest ou lipsit de valoare, căruia ești forțat să-i porți de grijă.

✓ Călătoria spre Khartoum continuă. Poate că nu vei ajunge niciodată acolo!

✓ Dar, în cele din urmă, ajungi. Khartoum! Centrul romantic și interesant al unui loc sau al altuia. Unde se află, la urma urmei? Nu contează. Ai ajuns.

✓ Îți duci oul la locul desemnat (unde e așteptat) și, ajungând acolo exact la timp, îl scapi pe trotuar și te uiți la el cum se prăjește la soare pe marginea drumului. Iar acesta e un lucru bun. Ce incomod a fost acest ou!

Dușmanul înalt

Doamne, ești cel mai mare evreu pe care l-am întâlnit vreodată.

Ted Turner vorbind cu Rick Kaplan, înalt de 190 cm și cântărind 111 kilograme, pe vremea când îl angaja să conducă CNN

Dimensiunile fizice nu constituie un aspect nesemnificativ în competițiile dintre ființele umane. Hai să-ți spun o povestioară. Și nu cred că e una prea neobișnuită.

A fost odată ca niciodată un manager de top extraordinar de ineficient. Compania la care lucra era într-un stadiu teribil de prost la vremea respectivă, iar individul nu făcea prea multe pentru a-i ameliora situația. Lui îi plăceau consultanții, spun eu.

Principalele calități ale lui Bob erau două la număr:

1. Vorbea foarte puțin.

2. Era foarte înalt.

La ședințe stătea meditând în capul mesei, cu picioarele încrucișate ca Lincoln, lăsându-se pe spate în scaunul său ergonomic, ascultând sau neascultând — nu prea puteai să-ți dai seama. La sfârșitul întâlnirii, se ridica și rămânea locului cât era de lung, umbrind pe toată lumea până când, obosit să tot aștepte altceva decât plezanterii, grupul se spărgea și fiecare își vedea de treburile sale. Iar Bob trecea cu bine de o altă întâlnire.

El a jucat acest rol până când un grup de persoane mai scunde i-a dat târcoale pe la glezne și l-a trântit la pământ. Când i-a venit sfârșitul, nu prea cred că i-a păsat. A dispărut înapoi în junglă, încrezător în

faptul că exista altundeva un loc pentru un bărbat înalt. Într-adevăr, chiar exista. Așa că acum are succes ca bărbat înalt prin alte părți (spre consternarea celor de acolo, sunt sigur).

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL ÎNALT

✓ Un uriaș trăiește într-un turn aflat în adâncul pădurii și își petrece zilele înfruptându-se din oasele oamenilor din popor, bând vin și mied atât cât îi încape pe gâtlej și numărându-și galbenii. N-ai motiv să te duci pe-acolo, decât dacă se întâmplă unul din următoarele două lucruri: (1) ai fost chemat de uriaș fie pentru a-l distra, fie pentru a fi mâncat de el; (2) ai ajuns în punctul în care tu și compatrioții tăi credeți că-l puteți trânti pe uriaș la pământ.

✓ Îți rămâi fidel ție, îți faci treaba, te ferești de mizerii, îți faci prieteni. Nu există om care să poată înfrânge singur un uriaș întreg.

✓ Într-o noapte, când uriașul doarme doborât de una dintre manifestările sale magnifice de exces, ești trezit de Thor, un pitic care-l slujește îndeaproape pe uriaș, atunci când acesta are treburi multe de rezolvat. „Ești cu noi sau împotriva noastră?“, te întreabă el.

✓ Împreună, tu și echipajul tău de pitici, elfi, bărbați, femei și chiar câteva orci năvăliți în castelul care adăpostește consiliul director ce controlează turnul. În dimineața următoare fie a dispărut uriașul, fie ați dispărut voi.

✓ Apropo, când uriașii pleacă, ei iau adesea mare parte din aur cu ei, împreună cu vreo două găini și ceva jambon. Întrebați-i pe Dick Grasso și pe cei din consiliul director al bursei newyorkeze despre motivele din spatele acestui comportament.

Un ultim cuvânt despre mărime

Nu te plac pentru că picioarele tale sunt prea mari.
Fats Waller

În precedentele două capitole e posibil să fi dat impresia că înălțimea pură este singurul determinant al mărimii. Nu e. Iată și alți factori:

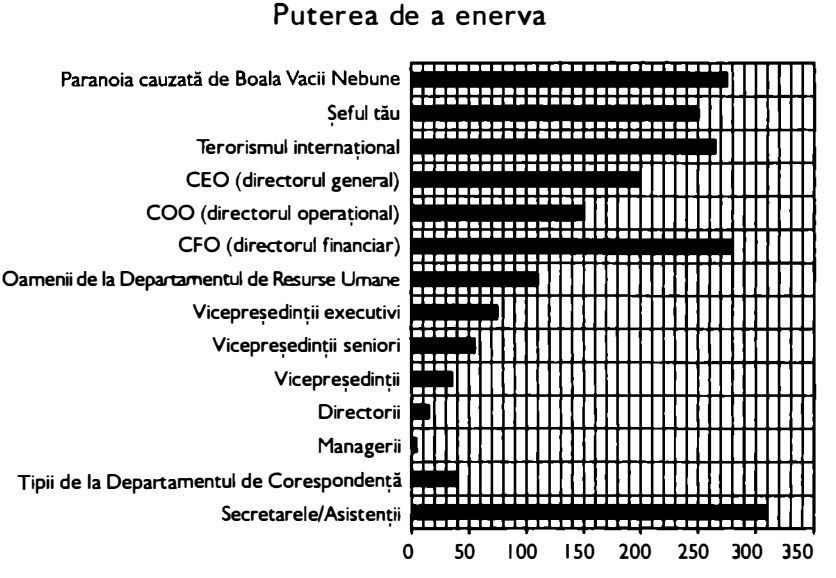
- Rangul
- Calitatea vestimentației
- Frumusețea fizică sau lipsa ei evidentă (ca un aspect pozitiv)
- Atractivitatea sexuală (*sex appeal*)
- Nivelul de agresivitate
- Egoul — incapacitatea cuiva de a se percepe pe sine ca o persoană care se poate înșela

Rangul este cel mai important, însă nu în sensul la care te-ai gândi. În cele ce urmează, vei vedea un grafic ce prezintă nivelul de disconfort pe care diferiții jucători îl pot induce situației tale, dacă îi calci pe bătături, indiferent dacă bătăturile lor sunt minuscule sau de dimensiuni trumpian de grotești.

Vei observa că cele mai mari ravagii îți pot fi cauzate nu (așa cum ai putea crede) de managementul de mijloc, cu care sfârșești prin a te lupta zilnic. Pericolul adevărat și permanent de care ești amenințat, în cazul în care ești un nătâng, vine din partea oamenilor care îndeplinesc

diverse servicii, menținând firma funcțională — angajați cândva numiți secretari, care acum sunt mai fericiți dacă îi numești asistenți. Pe majoritatea acestora nici măcar nu-i vezi în fiecare zi, pentru că lucrează pentru alți oameni, însă, crede-mă, ei știu cine ești, ce mănânci, ce bei și când, ce cheltuieli ai și alte lucruri minore ca acestea, până la persoana de care ești îndrăgostit — cred că știi la ce mă refer.

La capătul celălalt, se află câțiva oameni pe care arareori îi vezi și care te pot răni fără să te cunoască deloc, în cazul în care sunt posedați de spiritul economiei și al frugalității.



TACTICI VIZÂND GENERIC MĂRIMEA

✓ Uită pentru o clipă de toate teoriile despre executivi. Dacă nu ai grijă de secretare, de asistenți și de tipii de la corespondență, ar fi mai bine să renunți de pe acum.

Dușmanul gras

Gustă carnea de viței. E cea mai bună din oraș.

Căpitanul McCluskey către Michael Corleone,
chiar înainte ca Michael să îl împuște în gât

Nu sunt o persoană grasă, însă aș putea fi dacă aș vrea și, poate, chiar dacă nu aș vrea. Am un apetit sănătos. În tinerețe, obișnuiam să mănânc o jumătate de kg de paste la o singură masă, după care mă delectam cu o înghețată. În facultate, după o noapte de efort îmi plăcea să ies în oraș cu amicii la o halbă de bere și o pizza uriașă cu cârnați — doar pentru mine. Acum, când stau și scriu această carte, cântăresc cu 14 kg mai mult și mănânc cu 146% mai puțin ca atunci. Viața e nedreaptă.

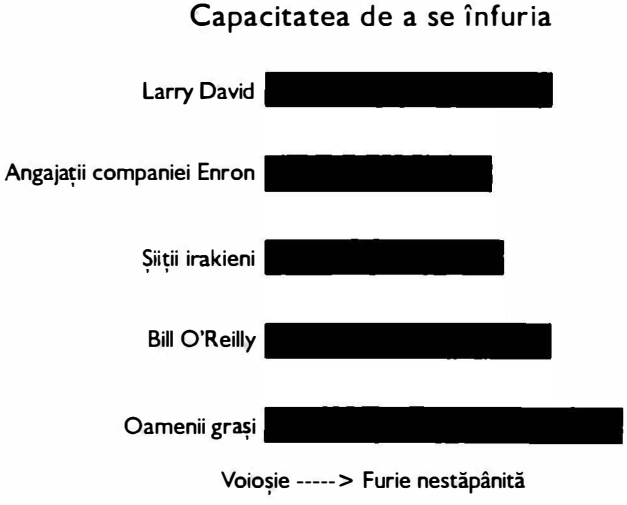
Cei care vor să fie grași se chinuie mereu să slăbească. Acest lucru îi face foarte bonomi. Însă în spatele acestei bonomii, doamnelor și domnilor, stă la pândă o bestie călită, suferindă, vorace, flămândă și tânjind după... mai mult.

Acesta e motivul pentru care oamenii grași, la fel ca cei scunzi și cei foarte înalți, sunt periculoși și trebuie urmăriți cu mare atenție. Acum au un comportament exuberant, râzând și scărpinându-se, ca și cum lumea ar fi o scoică, iar ei sunt perla din ea, iar în clipa următoare te întreabă dacă mai mănânci murătura aia. Din acest punct, lucrurile se înrăutățesc.

Înainte să abordăm atrategic problema grăsanilor, hai să răspundem la o întrebare cheie: ce înseamnă „gras"? Pentru cei din lumea afacerilor, eu aș da următoarea definiție:

- Ești mai greu cu 10 kg, în raport cu orice standard rațional.
- Anumite părți ale corpului îți dau pe dinafară, ieșind din haine, iar tu nu reușești să-ți ții cămașa sau bluza în pantaloni.
- Oamenii îți spun „voinicul", în caz că ești bărbat. Nu sunt sigur că există un termen echivalent pentru femei. Asta se vrea o poreclă afectuoasă, însă nu e vorba de așa ceva. Atunci când oamenii se referă la mine, mă simt ca actorul american Chris Farley, deși nu sunt, așa cum am spus, deloc gras. Așadar, dacă ești una dintre acele persoane cărora le place să se poarte așa față de oamenii solizi, încetează.
- Te gândești la mâncare chiar acum. Jambon sau cârnați, probabil, dacă ești bărbat. Înghețată, bănuiesc, sau cremă de zahăr ars, dacă ești femeie.
- Privești cu lăcomie porția altuia și n-ai avea nimic împotrivă s-o mănânci, dacă ți-ar fi pusă în față.

Oamenii grași sunt prieteni excelenți și dușmani absolut de temut, pentru că, întocmai altor grupuri oprimate, ei dispun de rezerve tăinuite de furie.



Şi, la fel ca persoanele care devin subiectul unor glume forţate de-a lungul unei anumite perioade de timp, odată înfuriat, acesta e un grup care nu se teme să lovească cu propria greutate, tranformând un defect social cronic într-un avantaj real, pe durata conflictelor.

TACTICI VIZÂND DUŞMANUL GRAS

✓ Eşti ataşat de noul tău pit bull, Chuck. Chuck nu e ca alţii din rasa lui. E prietenos şi drăgălaş. Oamenii se miră de buna sa dispoziţie.

✓ Într-o zi, Chuck iese pe cont propiu la plimbare fiindcă i s-a făcut foame şi îşi manifestă o latură complet nouă a personalităţii, ucigând şi devorând un mic vicepreşedinte care a făcut greşeala de a-l lovi cu un băţ.

✓ După acest incident nefericit, e clar pentru tine că Chuck a devenit interesat de acea parte cărnoasă a propriului tău picior, situată la spate, chiar între gleznă şi genunchi.

✓ Chuck pare acum o problemă pentru tine însuţi. Nu sunt şanse să redevină căţelusul cu care te-ai jucat şi în care ai avut încredere. Există, în mod evident, un singur lucru pe care îl poţi face.

✓ Îl hrăneşti pe Chuck. Omlete cu şuncă şi fripturi grase şi suculente la amiază şi un cotlet atrăgător cu cartofi prăjiţi la vremea cinei, toate însoţite de vreo două pahare de băutură, oricând doreşte el. Ori de câte ori se uită în sus dulăul pentru a-şi trage răsuflarea, tu ai un os frumos şi gras pe care să i-l arunci.

✓ După câteva luni de hrănire forţată constantă, Chuck ajunge să fie atât de sătul, încât abia se mai mişcă. N-ar mai putea muşca dintr-un alt director executiv, chiar dacă de asta ar depinde viaţa lui. Dar oamenii au tendinţa să sară ca arşi atunci când îl văd rostogolindu-se primprejur.

✓ Spre toamnă, cam în perioada de planificare a bugetului, îl urci pe Chuck în linişte în duba hingherului şi semnezi actele, trimiţându-l într-un lung sejur în spatele zăbrelelor.

Dușmanul slab

Un general înțelept mănâncă hrana dușmanului său.
Una dintre găinile sale valorează cât douăzeci ale mele.

Sun Tzu

Un om flămând e un om furios.

Proverb englez

„Ăst Cassius are o privire pierdută și flămândă", scria Shakespeare despre unul dintre conspiratorii care l-au înjunghiat pe Cezar — nu pentru Roma, ci pentru a-și satisface foamea de putere și răzbunare. Ceva legat de indivizii care, deși mănâncă, nu sunt niciodată sătui inspiră teamă oamenilor.

Acest lucru este adesea nedrept. Există multe prejudecăți și antagonisme legate de oamenii slabi, așa cum există referitor la cei grași. Dar slabii, pur și simplu, arată mai bine decât alții — atât cu haine, cât și fără.

În calitate de persoană potențial grasă, recunosc că sufăr de o neîncredere viscerală față de oamenii care nu prea au greutate. Mă sâcâie în special cei care se plâng că trebuie să bea lapte și să mănânce mereu rondele de ceapă, pentru a-și menține greutatea corporală. Bănuiesc că acest lucru e spus pentru a mă destabiliza pe mine în vreun fel, deși aceasta nu e o sarcină prea dificilă pentru moment.

Oamenii slabi, la fel ca cei scunzi, înalți și grași, au nevoie din când în când ca cineva să le tragă un șut în fund. Totuși, în acest caz, poate fi mai greu decât s-ar aștepta cineva. Fiindcă e greu să lovești o țintă mică și mobilă.

Să vedem ce am vrut să spun prin calificativul „slab“:

- Turul pantalonilor pare mai degrabă gol.
- Respectivul își încheie mereu nasturele din mijloc al gecii, pentru a ascunde lipsa de grosime a taliei.
- Pare să nu aibă niciodată suficient de multe de făcut și se uită în farfuria ta cu lăcomie, când crede că nu ești atent.

Această ultimă observație este importantă. Aspectul costeliv la care ne referim aici, după cum ai observat fără îndoială din fragmentele anterioare acestui capitol, nu e doar fizic. Ci sugerează un om mereu flămând, care îți mănâncă masa de prânz fără scrupule, atunci când nu e nimeni prin preajmă.

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL SLAB

✓ Te afli într-o barcă pe un râu lung și lat, plutind agale în aval. Împreună cu tine mai e cineva. Companionul tău e numai piele și os, iar între voi doi există doar o bucată de pâine.

✓ Pe măsură ce trec zilele și hrana se împuținează, celălalt devine foarte încruntat și ți se întâmplă să-l observi salivând discret deasupra rației tale.

✓ Într-o noapte, în timp ce el doarme, furi în liniște o bucățică din pâinea lui (suficient de mică încât el să nu-și dea seama) și o mănânci imediat. Acest lucru îți dă forță și, deși el nu e afectat imediat, actul tău îl slăbește în calitate de potențial adversar.

✓ Cu fiecare noapte care se scurge, îți însușești părți din ce în ce mai mari din proviziile lui, în vreme ce-ți păzești atent proviziile proprii. El are acum o opțiune: te poate provoca la o înfruntare directă, însă asta cere forță, iar el e atât de înfometat!

✓ După o săptămână, creatura înnebunită și slăbită te atacă. După o luptă scurtă, îl dovedești cu ușurință și, luându-i și ultimele rezerve de hrană, îl arunci peste bord, unde este dus de curent și cade în vârtejul unei cascade.

✓ În momentul când a dispărut, tragi la mal, închiriezi o cameră la St. Regis, faci un duș și te duci la Sparks ca să înfuleci un cotlet de peste 1 kg, cu cartofi copți și mirodenii.

Dușmanul vulnerabil

Armata, draga mea doamnă, e arta lașului de a ataca fără milă
atunci când ești puternic și de a te ține departe de pericol
atunci când ești vulnerabil. Acesta e tot secretul
unei lupte victorioase. Adu-ți dușmanul în dezavantaj;
și niciodată, sub nicio formă, nu-l înfrunta în condiții de egalitate.

George Bernard Shaw

De dragul acestei discuții, hai să facem ceea ce i-a plăcut mereu lui Richard Nixon să facă, și anume să lămurim cât se poate de clar un lucru: nu există dușmani complet vulnerabili și fără putere.

Dacă tu crezi că ai un astfel de adversar, atunci înseamnă că urmează să cazi în capcană, iar peste vreo două milioane de ani, urmașii îți vor găsi rămășițele fosilizate cu o expresie de mirare pe față.

Nu e vorba de faptul că unii oponenți n-ar fi vulnerabili. Ci că vulnerabilitatea, aflată în mâinile potrivite, poate da o anumită forță. Slăbiciunea îl determină pe un războinic să-și exprime agresivitatea în moduri neașteptate, dintre care unele pot fi într-adevăr foarte eficiente, în special împotriva unui adversar prea încrezător în forțele proprii.

Iată câțiva dușmani „insignifianți", care au reușit de-a lungul istoriei să elimine adversari puternici:

- David, regele Israelului, care a luptat împotriva lui Goliat, un uriaș ce lucra pentru un grup de critici de artă numiți filistini.
- Armata Continentală sub conducerea lui George Washington, care a învins cea mai puternică armată din lume la momentul respectiv, prin inventarea luptelor de guerilă.

- Ho Chi Min, care a învins armatele Franței și Statelor Unite, în inițiativa sa de a crea un Vietnam unit, doar ceva mai puțin opresiv decât se aștepta lumea.

- Echipa Mets în 1969.

Toți oameni au putere. Iar puterea poate fi exprimată într-o varietate de moduri de către cei care sunt furioși, ambițioși sau hotărâți să te facă să-ți pară rău că i-ai subestimat.

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL VULNERABIL

✓ Te trezești într-o dimineață și găsești lângă tine un mic pachet, conținând un tort de fructe de peste 2 kg. O voce îți spune că n-ai voie să lași jos această mică povară în viitorul apropiat, cu excepția orelor de somn. „Ce mare lucru?" gândești în sinea ta. „Nu sunt decât vreo 2 kg." „Bine", spune vocea. „Numai să nu scapi pachetul din ochi. E un cadou. Mă voi întoarce după el mai târziu." De vreme ce ești obișnuit să asculți astfel de voci, faci cum ți se spune.

✓ După o vreme, îți dai seama că ușoara povară pe care o cari după tine nu e chiar atât de ușoară; de fapt, e destul de iritantă.

✓ Te plimbi încolo și încoace, rugând oamenii să te ajute să cari pachetul. Ei refuză, în mare parte pentru că greutatea pe care o porți nu li se pare prea importantă, ei fiind ocupați cu realizarea unor lucruri importante. „Noi suntem foarte ocupați cu multe lucruri importante" îți spun ei. „Asta e povara ta, iar dacă ne întrebi pe noi, nu ni se pare prea grea. Ce, ești cumva un mototol?"

✓ Acum înțelegi că dificultățile tale legate de micul tort de fructe din spinare te fac să pari mic și lipsit de putere. Ești în pericol de a fi definit drept „individul cu problema tortului de fructe". Te apucă disperarea.

✓ În cele din urmă, într-o noapte întunecată și furtunoasă, rupi ambalajul și mănânci tortul până la ultima firmitură. E rânced, dar încă bun. Și, cel mai important, a dispărut.

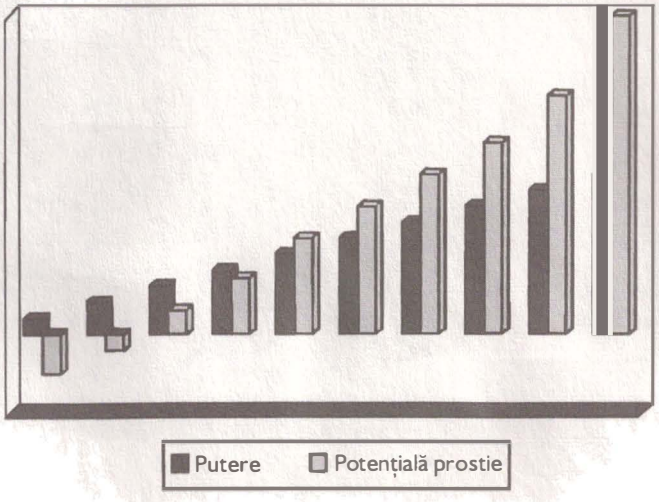
✓ Apare o rază de lumină și vocea revine. „Mulțumesc, pentru că ai avut grijă de tortul acela idiot. Primesc câte unul în fiecare an și nu știu niciodată ce să fac cu el."

Dușmanul puternic

Dragii mei prieteni, pentru a doua oară în istoria noastră, un prim-ministru britanic s-a întors din Germania aducând pacea cu onoare... Cred că va fi pace în vremurile care vin. Mergeți acasă și dormiți liniștiți.

Prim-ministrul britanic Neville Chamberlain, după semnarea unui pact de neagresiune cu Adolf Hitler în septembrie 1938, cam cu un an înainte ca Hitler să invadeze Polonia

La prima vedere, s-ar părea că dușmanul puternic prezintă o problemă insurmontabilă. De fapt, el oferă cea mai mare oportunitate, pentru următorul motiv:



Da, așa cum războinicii iraționali, prea încrezători în ei înșiși, pot subestima un dușman aparent slab, e la fel de contraindicat să fii intimidat de cineva care pare musculos și invincibil. Nimeni nu e de neînvins, cu excepția cazului în care există prea multe dezavantaje pentru tine, caz în care mă voi exprima altfel.

Oricine poate fi învins. Trebuie doar să găsești cheia. Și după cum demonstrează graficul nostru, cu cât mai înverșunat devine un om puternic, cu atât gândește mai mult cu mușchii și mai puțin cu capul.

Puterea îi smintește pe oameni. Asta e o veste bună pentru tine, fiindcă tu nu ești prost. Nu atât de prost ca majoritatea oamenilor cu adevărat puternici. Asta pentru că tu nu te poți baza pe puterea ta, iar ei trebuie să o facă, întrucât e posibil ca în lipsa forței să nu mai dispună de niciun alt avantaj.

Istoria e plină de indivizi care au debutat în forță și cu cap, după care s-au afundat în celule ale puterii conținând neuroni minusculi, pe care nu prea i-au folosit.

LIDER	INIȚIAL CHIBZUIT	ULTERIOR NECHIBZUIT
Napoleon	Salvatorul Franței	Invadatorul Rusiei
John Adams	Fondatorul națiunii	Promotorul pachetului de legi *Repressive Alien and Sedition Acts*
Howard Hughes	Pilot curajos	Nebun de legat
Pete Rose	Poreclit Charlie Hustle	Parior în baseball
Michael Jackson	Albumul *Thriller*	„Sucul lui Iisus“ (vin și apă carbogazoasă) oferit puștilor
Jesse Ventura	Luptător de wrestling/actor	Guvernator în Minnesota
Bill Gates	Inițiator al democrației calculatorului	Infractor anticoncurențial

LIDER	INIȚIAL CHIBZUIT	ULTERIOR NECHIBZUIT
Jack Welch	Mărețul CEO al General Electric	Un calic ordinar, cu atitudini bizare față de cheltuielile companiei
Howard Dean	Candidatură politică de un surprinzător succes	Discursul „Vreau să strig“

Adevărul e că ființele umane nu sunt clădite pentru a fi puternice. Suntem o specie inerent slabă, predispusă la boli fizice, îndoială de sine și accese inconsecvente de lașitate și regret. Presiunile pentru a fi puternic sunt enorme, iar prețul ce trebuie plătit de cei care exersează puterea (și chiar de unii dintre cei care dispun de o reală putere) vine în avantajul tău. Poți să manipulezi această putere și, atunci când e necesar, să-i pui piedică matahalei musculoase cu o singură sfoară.

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL PUTERNIC

✓ Armata japoneză așteaptă la marginea orașului Tokyo să vină Godzilla. Și, iată... Godzilla!

✓ Generalii, proști de-a binelea, trimit un grup de idioți sortiți pieirii să atace frontal monstrul. Aceștia sunt prăjiți cu toții de răsuflarea fierbinte a monstrului, iar mașinuțele lor de jucărie se topesc, transformându-se în bulgări de plastic.

✓ Savanții, mai deștepți, rămân în spatele muntelui, în buncărul lor, privind cum șopârla uriașă iese din ocean, urcă pe dealuri și coboară către oraș, urlând și mugind.

✓ Lucrul bun pentru Tokyo e că Godzilla e un animal foarte mare, da, și foarte puternic. Atât de puternic, încât în final el este capabil să-i distrugă pe Mothra și Megalon, printre mulți alții. La înfrânt monștri, Godzilla se pricepe cel mai bine.

- ✓ Însă, deși Godzilla e mare și puternic, nu e prea deștept. Film după film, se încurcă în cabluri electrice (ceea ce-l înfurie și mai mult), sâsâind și urlând, încât războinicii inteligenți îl pot ataca atunci când se află în cea mai mare dificultate.
- ✓ Depășit din nou — mai trist, însă fără mai multă înțelepciune în organul acela umflat și misterios numit creier — Godzilla se întoarce în ocean, piuind și șuierând. Până când, din motive enigmatice, revine în următorul film.

Dușmanul detestabil

Oamenii se pot urî unul pe celălalt. Însă atunci când se află în aceeași barcă traversând un râu, ei vor vâsli împreună foarte bine.

Sun Tzu

Însă ura este o pasiune cu mult mai delicioasă și mereu insațiabilă; ea ne face pe toți fericiți pentru tot restul vieții.

Lord Byron

Durerile războiului sunt numeroase. Plăcerile acestuia sunt puține, cel puțin atâta vreme cât suferința e maximă.

Poate că cel mai mare extaz pe care-l vei trăi în cariera ta de războinic e fiorul plăcut al plecării la luptă, împotriva unui adversar pe care-l detești cu adevărat.

Câteva observații sunt demne de a fi făcute în scopul testării profunde, eficiente și cruciale a spiritului tău de războinic.

Cel mai important este faptul că dispui de tot timpul din lume. Pentru că, în vreme ce iubirea se stinge uneori așa cum se evaporă roua dimineții, o ură sănătoasă durează veșnic, dacă o îngrijești și o hrănești cu tandrețe, așa cum are grijă un grădinar de prețioasele lui petunii.

Aceasta e situația în care toate cunoștințele, pregătirea, reveria și planificarea letală pot fi implicate, pentru că o ură sănătoasă — la fel ca o iubire sănătoasă — nu e ceva ce ar trebui consumat inutil printr-o acțiune pripită. Vrei să-ți savurezi ura. S-o guști. Imaginează-ți cum ar fi să te răzbuni pe toată lumea la momentul potrivit.

Întreabă-te: cum e adversarul tău? Ce-i place? De ce îi este teamă? Cât îți trebuie ca să-l ucizi cu tăieturi mici și dureroase, care însă nu-l vor doborî de la început? Ce l-ar răni cel mai mult, lăsându-l totuși conștient, pentru a înțelege de ce i s-a întâmplat acest lucru și cine l-a rănit?

Ce pași trebuie să parcurgi pentru a te apăra în viitor, astfel încât, în vreme ce ești în toiul pregătirilor sau te furișezi prin spate, adversarul să nu te ia prin surprindere cu mutările lui?

Ce amestec de surpriză și teamă intuitivă ai vrea să simtă din partea ta?

Cât timp ai vrea să sufere? Sfârșitul cel mai potrivit al acestei saga e pentru tine moartea lui, umilirea ori o lungă viață de mizerie la care tu să fii martor?

TACTICI VIZÂND DUȘMANUL DETESTABIL

- ✓ Într-o seară magică, vei vedea, probabil, un străin de partea cealaltă a unei încăperi aglomerate. E clar din primul moment că acest sentiment va dura veșnic.
- ✓ Poate că el te rănește primul. Pe moment, nu reacționezi în niciun fel. Te gândești. Ce anume legat de această persoană te ține treaz noaptea, chinuindu-te?
- ✓ Contraataci timid și obții câteva puncte. După asta, persoana respectivă e mai atentă în preajma ta. În limbajul trupului, asta înseamnă că vă dați târcoale.
- ✓ După care... te arunci în luptă. Acum înfruntarea e publică. Oamenii știu că v-ați încăierat de-a binelea. Dobândiți amândoi respect și frică din partea spectatorilor, pentru că ura reală e un lucru extraordinar pentru cei care o privesc.
- ✓ Timpul trece. Nu există niciun glonț vrăjit pe care să-l poți expedia în trupul vrăjmașului. Acesta e real. Nu pleacă nicăieri.
- ✓ Va trebui să evoluezi spre nivelul următor, unul în care poziționarea și acțiunea agresivă reprezintă un mod de viață.

Partea a VI-a

Poziționarea

Nu fi copil obraznic, hai la tati, hai la tati,
tu... dulcele meu îngeraș.

Ira Gershwin

Înțelegerea profundă și intuitivă a arborelui corporatist

Care dintre cele două căpetenii are în el spiritul Tao? Care dintre cei doi generali este mai capabil? Cine trage mai bine folos de pe urma cerului și a pământului? În care tabără e cel mai riguros menținută disciplina? Care armată e mai puternică? De care parte se află ofițerii și soldații mai bine antrenați? În care armată există o consecvență mai mare atât în privința recompensei, cât și a pedepsei?

Sun Tzu

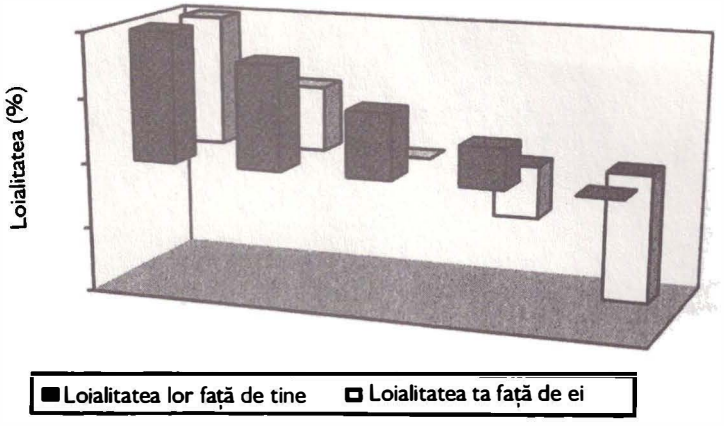
Pune o întrebare stupidă și vei primi un răspuns stupid.

Bunica mea

Sun Tzu petrecea multă vreme căutând generali buni. Oamenii care așteaptă generali buni, meniți să conducă bătăliile alături de ei, sunt cam la fel de norocoși ca jucătorii de poker care așteaptă cărți bune, înainte de a începe să parieze.

Tu nu ești șeful tău, iar soarta altuia nu este soarta ta. În timp ce el se pregătește pentru moarte, tu poți fi scuzat pe motiv că lucrezi la construirea unui viitor propriu și, dacă e necesar, complotezi împotriva viitorului său. Știu că această afirmație sună insensibil, însă loialitatea față de autoritate în vremuri de război — prezentă în orice eveniment — e un simplu calcul pentru cei care nu îndrăgesc ideea de a fi carne de tun.

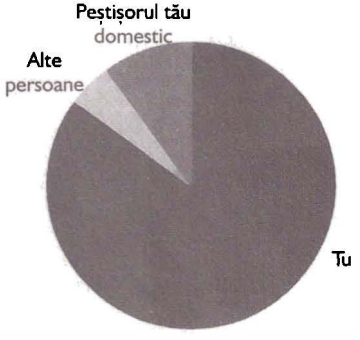
Loialitatea: fiecare primește ceea ce merită



Pentru a reuși, ai nevoie să-ți înțelegi propria organizație chiar mai bine decât dușmanul tău, deoarece primii dușmani pe care va trebui să-i învingi vor fi indivizii din propria tabără. Bine, aceștia nu-ți sunt dușmani la propriu, însă chiar dacă bei cu ei, faci planuri cu ei, îți petreci timpul cu ei, nu-ți sunt cu adevărat prieteni, pentru că muncesc cu tragica iluzie că soarta lor este la fel de importantă ca a ta. Nu e.

Dacă vrei să fii războinic, și nu soldat în armata altcuiva, trebuie să te obișnuiești cu această idee:

Importanța relativă în vreme de război



Ai înțeles bine. Tu ești mai important decât oricine. Acesta e primul lucru la care trebuie să te gândești, atunci când te poziționezi în luptă.

Primatul importanței tale are anumite implicații:

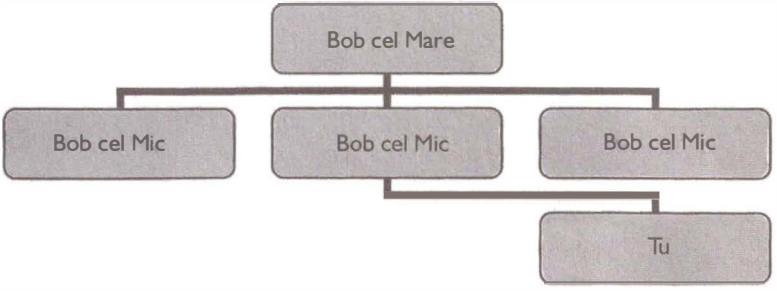
1. Trebuie să trăiești.

2. Dacă alții trebuie să moară pentru ca tu să trăiești, așa să fie.

3. Oamenii aflați departe atunci când încep să cadă bombele apar prin preajmă ulterior, în timp ce oamenii aflați în apropierea exploziei nu scapă mereu cu viață; e, prin urmare, o idee bună să stai departe de zona cea mai periculoasă a luptei — dacă poți.

4. Poți face acest lucru doar dacă deții puterea de a-i trimite pe alții în luptă sau de a aranja loviturile astfel încât, probabilistic, nasul tău să fie mai puțin pocnit, în raport cu al altora.

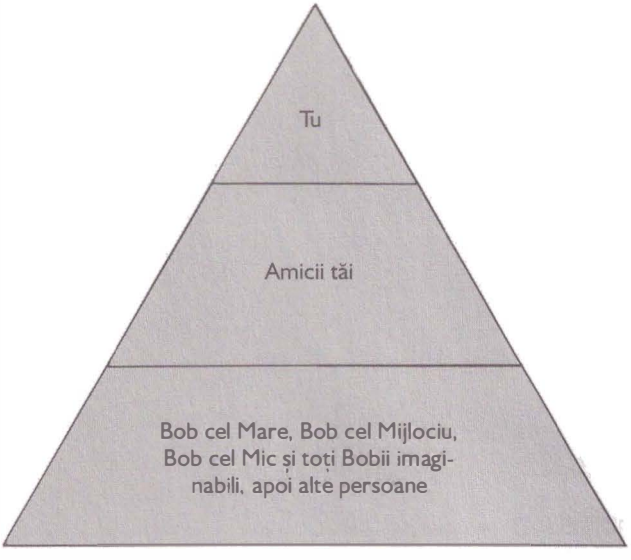
5. Nu e cazul să te simți prost pentru asta, fiindcă, de vreme ce bunăstarea ta personală e preocuparea majoră, tu faci mereu ceea ce e corect atunci când faci ceva corect pentru tine.



Desigur, e cazul să studiezi graficul de mai sus și să înțelegi în profunzime toate implicațiile sale. În mod evident, un grafic conceput de tine ar fi mai complex și mai subtil decât al meu. Dar ai o nevoie absolută să te gândești la modul în care e structurat și la ce înseamnă pentru tine formele și relaționările sale concrete.

Așa că, privește-l zilnic și nu-ți lua ochii de la el. Petrece-ți restul zilelor privind, și iar privind. Și gândind, tot gândind. Cine s-ar lupta cu tine? Cine ți-ar apăra spatele? Cine te-ar ucide într-o clipă?

Și după ce ai privit și te-ai gândit (lucruri care sunt, amândouă, bune și necesare) și ai înțeles pe deplin cine ce poziție ocupă, ce rol joacă și care piese pot fi aruncate una asupra alteia în avantajul tău, e timpul să treci la următorul model:



Și dă-mi voie să-ți spun ceva: dacă nu ești convins că acesta e modul potrivit de a acționa de acum înainte, îți pierzi vremea în acest război din lumea afacerilor. Adoptă alt rol, în viața ta profesională. Există nenumărate unghere pentru persoane prea sensibile, contemplative, pașnice și insuficient îndrăgostite de propriul destin pentru a fi războinice. Poți fi una dintre acelea.

E un mod de viață, cu siguranță.

Dar ceilalți cititori? Haideți să punem cap la cap toate părțile, astfel încât șansele noastre de succes să fie cât mai mari.

Un câine Shih Tzu?

Cercul credincioșilor și cel al necredincioșilor se reînnoiesc pe sine, de vreme ce un cerc nu are nici început și nici sfârșit.

Sun Tzu

Arta războiului e destul de simplă. Află unde e dușmanul tău. Prinde-l cât de repede poți. Lovește-l cât de tare poți și continuă să mergi.

Ulysses S. Grant

Ulysses S. Grant a fost un politician teribil, poate unul dintre cei mai răi președinți de care au avut vreodată parte Statele Unite. El a fost totodată un general formidabil. În punctul culminant al Războiului Civil, când situația părea a fi cea mai întunecată pentru Uniune, Lincoln l-a promovat pe Grant pentru a conduce armatele unioniste. Criticii erau suspicioși, informându-l pe președinte cu privire la defectele lui Grant, inclusiv de faptul că acesta bea. „Află ce bea", a fost replica lui Lincoln, „ca să pot da și la restul generalilor mei."

E posibil ca băutura să fi fost factorul care i-a conferit lui Grant un avantaj. Shih este avantajul — abordarea poziționării tale fizice care ne ajută pe noi să uităm de grijile cu privire la probleme de genul puterii și al agresivității, și să ne concentrăm mai degrabă unde, când și cum se va desfășura lupta. Acest lucru e foarte important. Sunt sigur că oricine deține o bună înțelegere a elementului Shih adună numeroase puncte în carieră, pregătindu-se pentru orice eveniment imaginabil înainte de a ajunge în bătălia efectivă.

Sun Tzu spune:

Lunecarea apei, până la împingerea pietrelor. Acesta e Shih*.
Lovitura șoimului, în saltul ucigaș. Acesta este nodul.

Prin urmare, pentru cineva priceput în luptă — Shih-ul său e iute.
Nodul său e scurt.

Shih e ca întinderea arcului. Nodul e apăsarea pe trăgaci.

Înțelegi? Normal că da. Ți-ai petrecut întreaga viață profesională făcând asta. Pregătindu-te. Asigurându-te că nu ești lăsat pe dinafară atunci când au loc întâlniri și conflicte importante.

Recunoaște. Ești plin de Shih.

Pe durata ultimilor aproximativ douăzeci de ani, nu a fost zi în care să nu îmi petrec măcar o parte din ea gândindu-mă la ceva legat de Shih. Fațetele Shih-ului importante pentru mine atât în prezent, cât și în trecut, includ:

1. Să dai telefoane bune

2. Să participi la întâlniri foarte bune

3. Spiritul Tao al mesei de prânz

4. Să bei la serviciu

5. Lingușeala adecvată (și inadecvată)

---

* Autorul creează un joc de cuvinte. În vreme ce Shih Tzu este o rasă canină chinezească, Shih este un concept, poate cel mai bine explicat de David Zindell în volumul *The Broken God*: „Shih a fost opusul faptelor și al informației; Shih a fost eleganța cunoașterii, profunzimea și priceperea de a organiza cunoașterea în structuri de sens. După cum un artist alege culori de vopsea sau lumină pentru a-și crea picturile, la fel un maestru shih alege texturi de cunoaștere — diferite idei, mituri abstracții și teorii — pentru a crea un mod de a vedea lumea. Estetica frumuseții și a cunoașterii — acesta a fost shih. [...] În limbaj, shih e eleganța din utilizarea cunoașterii altcuiva. Însă în Moska, există acest sens mai larg: Shih înseamnă recunoașterea și înțelegerea diferitelor tipuri de cunoaștere." În textul de față, autorul se referă la Shih ca la o îmbinare între cunoașterea și priceperea cumulative specifice războiului de pe frontul corporatist al carierei *(n. tr.)*.

6. Mobila de birou ca instrument puternic

7. Arta corespondenței interne

8. Să îți destabilizezi adversarii fără a fi prins

9. Conturile de cheltuieli: ce se întâmplă cu ele?

10. Viața pe drum și alte mari pericole

11. Directori executivi incapabili și cum să îi conduci

12. Ce să faci când „rabinul" tău este concediat

Chestia e că, dacă îți petreci viața afundat până la gât în tot acest Shih, îți cam pierzi abilitatea de a executa „saltul ucigaș" sau „nodul" la care se referă Maestrul. Și tot Shih-ul din lume nu înseamnă nimic dacă nu tragi cu arcul atunci când trebuie.

Reține ideea de a nu ataca niciodată dușmanul în punctul lui forte, ci caută-i slăbiciunea, lovește acolo unde El Nu e puternic. E o noțiune intrigantă. Poate fi de ajutor dacă stai să te gândești. „Să avansezi în așa fel încât să nu ți se poată opune rezistență, să ataci poziția neapărată", scrie Tzu. „Generalul capabil îi formează pe alții, însă el însuși e fără formă."

Îmi place mult ideea de a-i forma pe alții însă de a fi tu însuți fără formă. Dă-ți singur seama cum se aplică acest lucru luptătorilor care nu sunt, în sine, decât niște enorme pachete de mușchi. Sincer, eu nu am idee.

Îmi place de asemenea în totalitate noțiunea de a ataca acolo unde nu se află adversarul. Problema în acest caz e că, mare parte din timp după ce am atacat o zonă în care nu se află dușmanul meu, rămân să mă întreb unde o fi.

Intrarea în formație

Acestea sunt tipurile de terenuri: accesibile, încurcate,
de așteptare, strâmte, abrupte, îndepărtate și apropiate.
Generalul înțelept cunoaște terenul pe care trebuie să lupte.

Sun Tzu

Nu ne retragem.
Avansăm într-o altă direcție.

Generalul Douglas MacArthur

Acum e important să facem o distincție între două entități, ambele fiind importante pentru eforturile tale pe timp de război, chiar înainte de începerea luptei:

1. Agresivitate

2. Prostie

Războinicul agresiv dedică suficient timp elementului Shih pentru a ști că nu aleargă în baioneta dușmanului.

Războinicul lipsit de inteligență ignoră elementul Shih și sfârșește înfipt în sulița inamicului. Au! Doare.

În urmă cu aproximativ o sută cincizeci de ani, curajoasa și agresiva armată britanică lupta împotriva rușilor în ceea ce mai târziu s-a numit Valea Morții. Iată un exemplu de început prost.

Deci, această forță bine înarmată, inteligentă și curajoasă a soldaților britanici a intrat direct într-o ambuscadă, într-un spațiu

îngust, unde puteau fi măcelăriți după dorință. Și așa s-a întâmplat. Au pierit până la ultimul. Cel mai bun lucru pe care îl poți spune despre ce li s-a întâmplat e că Tennyson a scris un poem foarte drăguț în care le-a lăudat prostia, pardon, eroismul.

În afaceri, despre care bănuiesc că vom vorbi până la urmă, abundă exemplele dezolante și deprimante de indivizi care au dus bătălia potrivită pe un teren nepotrivit.

Fostul meu președinte de companie, de pildă, a câștigat o confruntare majoră împotriva adversarului său prostănac de pe atunci acostându-l pe șeful acestuia — toată lumea are un șef — pe un teren de golf din afara orașului Pittsburgh și smulgând de la bătrân acordul de a cumpăra o filială a afacerii pe care și-o dorea. Adversarul de pe atunci a ajuns ulterior să fie președintele președintelui meu și l-a decapitat pe acesta închizând filiala pe care o câștigase în trecut într-un mod atât de abil. Terenul s-a schimbat, iar asta a schimbat totul.

Există, de fapt, zeci și zeci de fuziuni, realizate în ultimii mai bine de o sută de ani, care s-au bazat pe presupuneri legate de terenul de afaceri și care erau fie excesiv de optimiste, fie lipsite de informații, fie efectiv amăgitoare. Alții, cum s-a întâmplat în cazul mariajului dintre companiile Daimler și Chrysler, au evaluat corect terenul de joacă și au dat naștere unei companii care face mașini mai bune, după cum poate depune mărturie cineva care a condus recent un PT Cruiser.

Cu toate acestea, astfel de exemple reprezintă excepția. Majoritatea fuziunilor sunt războaie de cucerire duse din motive greșite și purtate de una sau de ambele părți pe un front care ulterior se dovedește a nu fi ceea ce părea la început.

E greu să fii prea sever în legătură cu acest aspect. E ușor să vezi realitatea oricărui teren după ce bătălia s-a terminat, iar câmpul de luptă e presărat cu cadavre.

Pentru că nu vrei să fii unul dintre acele stârvuri care putrezesc sub soare în timp ce niște păsări mari și urâte îți mănâncă ochii, ar fi înțelept, în vreme ce intri în formație pentru a mărșălui către luptă, să te întrebi dacă faci presupuneri pline de speranță sau insuficient informate despre teren și despre cum să acționezi pe el. De fapt, hai să fim mototoli timp de un minut și să folosim termenii domnului Tzu pentru o evaluare rapidă. E dificil de înțeles cum să aplici sugestiile strategice ale Maestrului într-o situație din lumea reală, însă vom încerca.

Terenul accesibil: în general oamenii vin și pleacă după bunul plac. Acesta este terenul normal al afacerilor de zi cu zi. Sun Tzu spune că ar trebui să fim agresivi și să ne menținem pe un teren înalt, pentru că aceasta este o poziție de luptă avantajoasă.

Bine, deci ce înseamnă teren înalt? Conceptul s-a modificat din zilele lui Sun Tzu și până în prezent.

ASPECTE VIZÂND TERENUL ÎNALT

Căpetenia de luptă chineză în vechime	Beneficii	Războinicul contemporan
Altitudine bună	Să vezi dușmanul apropiindu-se	Atitudine bună, e-mail excelent, spioni
Loc bun pentru un fort	Greu de atacat, ușor de apărat	Spațiu decent pentru birou, mobilă drăguță
Sigur pentru provizii	Ușor de stabilit o prezență permanentă	Cont de cheltuieli invulnerabil
Ușurința atacului / retragerii	Să-i ucizi pe alții, să rămâi în siguranță, să pierzi un număr minim de soldați / provizii	Abilități bune de delegare, personal suficient pentru a suporta pierderile și dezertările
Intimidarea dușmanului	Minimizarea șanselor unui atac nedorit	Profil intern / extern bun

Terenul înalt, dacă e să îl înțelegem într-un mod care să ne fie de ajutor, se referă la a te asigura că deții informații și putere superioară

în situații obișnuite, și că folosești acest avantaj pentru a stabili momentul și împrejurările bătăliei, ale retragerii și ale aprovizionării.

Terenul încurcat: Acesta e descris în termenii unui mototol ca fiind un teren ușor de trecut, însă la care e greu de revenit. Dacă dușmanul e nepregătit, îți poți face apariția și trece la atac, țpune Tzu, și există o probabilitate bună de țucces. Dacă, pe de altă parte, dușmanul e pregătit, poți să ataci, dar să nu ieși victorios. De vreme ce simpla posibilitate de a ataca fără succes face imediat ca bătălia să devină imposibilă, iar odată ce ești implicat în bătălie îți va fi greu să scapi sau să te retragi, acest teren nu e considerat a fi unul avantajos.

Consideră lucrurile astfel: compania Comcast decide că va licita pentru Disney. Propune o ofertă care, se dovedește, e percepută de mulți ca fiind prea mică. Dar vai! Acum a fost lansată — situația e încurcată.

Asta înseamnă că stă acolo blocată. De câte ori ți s-a întâmplat asta? Ți se cere să iei un număr de decizii în fiecare zi. Odată ce ți-ai exprimat părerea despre un subiect, ai intrat în joc, nu-i așa? Te poți retrage în unele cazuri, însă în altele a da înapoi poate să nu fie atât de ușor. E acesta un motiv să nu ataci, pentru că terenul nu e accesibil?

Ei bine, într-o anumită măsură, da, chiar dacă nu ești tocmai un mototol. Însă cei care sunt de părere că terenul încurcat este inutil pentru bătălie se pot alege cu reputația de oameni reticenți în fața oricărei decizii pentru care ei ar putea fi considerați responsabili.

Iată cum arată:

Terenul de așteptare: În acest scenariu, cele două armate se mobilizează pe front și se uită una la alta. Dacă forțele dușmanului sunt evident mai slabe decât ale tale, poți ataca, deși ceea ce el a ascuns în pâlcul de copaci — sau în biroul din Petaluma — poate fi un motiv de îngrijorare. Aceasta e o stare de așteptare, și încă o dată Maestrul spune că acesta nu e un moment potrivit pentru a te lua la trântă cu vrăjmașul și normal că are dreptate în această situație, însă hai să fim serioși. Deci nu e un teren avantajos! Trebuie să ai sânge-n tine.

Acum sunt atât de enervat de întregul concept de teren, încât îmi vine pur și simplu să ies în stradă și să strivesc pe cineva. Așa că hai să mergem mai departe.

Despre viclenie

Toate războaiele se bazează pe viclenie. Atunci când ești capabil să ataci, prefă-te că nu ești. Atunci când mobilizezi trupe, mimează inactivitatea, atunci când ești aproape, convinge-ți dușmanul că te afli departe; atunci când ești departe, convinge-l că ești aproape. Ține momeala la vedere pentru a-l ademeni. Simulează dezorganizarea și zdrobește-l: dacă e furios, provoacă-l.

Sun Tzu

Retează-i capul!

Regina Roșie

Viclenia e bună, atâta vreme cât nu ajungi să crezi în propriile amăgiri. Și să le devii prizonier.

Dă-mi voie să îți explic ce vreau să spun. Pe vremea când eram tânăr, am hotărât că nu îmi plăcea să spăl vasele. Îmi plăcea să mănânc din farfurii, normal, însă când terminam masa, sarcina de a le curăța era una pe care nu aveam chef să o îndeplinesc. Nu îmi plăcea nici să mănânc din vase murdare. Îmi plăcea să mănânc din vase la fel de curate ca ale unui aristocrat. Doar că nu voiam să fiu eu cel care le spală.

Acest lucru a creat adesea un conflict între mine și persoana cu care trăiam. Din când în când, ea spunea: „De ce nu speli și tu vasele măcar o dată?" Iar eu mă simțeam presat să caut un motiv rațional pentru refuzul meu. „Nu vreau" nu părea să mai aibă succes după o vreme, iar pentru că acest lucru se întâmpla după anul 1970 (în America), nu mai era de la sine înțeles că rolul femeii pe lume era să

curețe după bărbat. Nu doar că nu exista niciun argument rațional în favoarea atitudinii mele, dar nu exista nici măcar unul sigur.

Astfel încât am dezvoltat o strategie pe care ulterior am extins-o la o varietate de sarcini casnice și la mare parte din corvezile neplăcute ale vieții de adult. Pur și simplu am făcut din mine o persoană atât de incompetentă la orice nu voiam să fac, încât după o vreme nu m-a mai rugat nimeni să fac acele lucruri.

Către vârsta de patruzeci de ani, rareori eram chemat să spăl vasele (inclusiv să încarc spălătorul de vase), să echilibrez balanțele contabile, să aspir covoarele, să plătesc personal datoriile la sfârșitul lunii sau să înlătur zăpada cu lopata.

Problema cu viclenia era următoarea: deși nu aveam nevoie să spăl multe vase, devenisem totodată un tip tare evaziv, bine antrenat în arta alegerii lucrurilor pe care le puteam sau nu spune sau face în funcție de ce aveam de câștigat pe moment.

Iată probleme inerente unui mod de operare viclean:

- După cum am spus, devii o persoană vicleană. Oamenii vicleni întâmpină mai multe dificultăți în atragerea și menținerea loialității altora, și din motive întemeiate — sunt mincinoși!

- Devii minciunile pe care le spui, pur și simplu pentru că e mult mai simplu să faci asta decât să ții minte ce e adevărat și ce nu. Am început prin a minți inteligent cu privire la priceperea mea de a face lucrurile pe care le-am menționat. Acum le execut cât se poate de prost.

- Vei fi prins. Dă-mi voie să repet asta. Vei fi prins. Atunci oamenii vor înceta să-ți mai acorde încredere. Primele persoane care vor face asta nu vor fi dușmanii tăi, care sunt destul de dibaci în detectarea amăgirii în stil Sun Tzu, ci prietenii și persoanele pe care le îndrăgești.

- Ulterior te vei urî pe tine însuți, într-un fel, chiar în toiul orgiei iubirii de sine care îți pune în mișcare cariera de om de afaceri. Mă crezi sau nu, acel dispreț pe care îl resimți față de tine te va face cu mult mai puțin eficient în calitate de războinic.

- În cele din urmă îți vei da seama că petreci mult mai mult timp punând la cale înșelăciuni decât ucigând oameni. Asta e o risipă a timpului și a talentului tău, știai?

- Atunci când vine vorba de a conduce alți oameni în război, sau chiar de a-i împiedica să te determine să intri în prima linie a frontului atunci când lucrurile se înrăutățesc, trebuie să îți amintești să fii viclean cu dușmanii, și NU cu prietenii. Problema e că nu cred că acest lucru e posibil. Oamenii care devin pricepuți la a amăgi își pierd abilitatea de a fi corecți.

- Iar în final, atunci când ai câștigat practic războiul și trebuie să guvernezi teritoriul pe care l-ai cucerit, vei fi un înfrânt mincinos care nu știe ce să facă cu jucăria, acum când a câștigat-o.

Oamenii de afaceri adoră această parte a doctrinei lui Sun Tzu, iar asta se întâmplă pentru că prea mulți dintre ei au fost învățați să fie nevăstuici în loc de vulturi.

Eu? Vreau să mă îndrept către un individ și să știu că dacă îl împing destul de tare el va cădea cu fundul în noroi și va striga după mămica. Și nu obții acest efect prin tot baletul extravagant al vicleniei taoiste.

În cele din urmă, minciunile constituie o apărare. Adevărul e cea mai bună armă ofensivă.

Partea a VII-a

Războiul

Interzice prevestirile rele și îndoielile superstițioase,
iar atunci nici chiar moartea nu mai pare atât de înfricoșătoare.

Sun Tzu

Zeii trebuie să fie nebuni.

Proverb african

Transformă-te odată cu dușmanul

Privește-mă cum scot un iepure din pălărie.
Nimic în mânecă... presto! Ah! Am greșit pălăria.
Bullwinkle T. Moose

Una dintre calitățile unui afacerist de succes — acest lucru e adevărat în special în cazul celor care au ajuns într-o poziție de conducere — e o anumită rigiditate nebunească de caracter. Gândește-te. Ai ajuns într-un anumit punct al carierei tale jucând jocul într-un anumit fel. Nu ești dispus să schimbi jocul acum.

Această rigiditate a personalității are drept rezultat un fenomen, evident la oamenii cu rezervoare ale puterii, *de a rămâne 100% aceiași, indiferent de cât de deplorabil ar fi acest lucru.* Lumea se schimbă în jurul unor astfel de oameni; nu se schimbă ei pentru ea.

Există plusuri și minusuri ale celui care are o personalitate rigidă, autoritară:

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
Ține pistoalele la îndemână	Nu recunoaște niciodată greșelile
Crede în el însuși	... chiar și atunci când nu ar trebui
Ferm	Impulsiv
Îndrăznește	Nesăbuit
Nu acceptă refuzuri	Nu ascultă

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
Dur	Rău
Își asumă responsabilitatea	Crede că toate ideile îi aparțin
Vizionar	Amăgitor

Două lucruri ies în evidență în această aliniere de avantaje și dezavantaje:

1. Astfel de oameni au nevoie de un management riguros din partea subordonaților lor dacă nu vor să se împuște singuri în picior, în sens destul de literal. Acest control al indivizilor cu un tip rigid și năvalnic de personalitate nu e sarcina directorilor superiori lor — care în general se bazează pe propria lor nebunie — ci a noastră, cei care îi deservim. Fiecare dintre trăsăturile defectuoase oferă oportunități pentru războinicul înțelept, îndrăzneț de a-și asista (adică de a-și manipula) Maestrul.

   Dacă astfel de șefi sunt de pildă încăpățânați, îi poți informa cu privire la lucruri care ar trebui să îi determine să își schimbe poziția. Când în cele din urmă, mormăind, vor reveni la sentimente mai bune, își vor aminti, o vreme, cât de greu a fost să faci ceea ce ai făcut tu, și poate chiar vor aprecia gestul.

   Dacă se amăgesc pe sine, ai putea să acționezi ca o persoană care îi aduce cu picioarele pe pământ, sau nu, după cum crezi că e mai bine.

   Nu uita — toate slăbiciunile și bizareriile directorilor executivi nu reprezintă probleme, ci șanse de a conduce forțele care ar trebui să te conducă pe tine.

2. Cu excepția cazului în care generalul nu își temperează oarecum rigiditatea (sau nu ți-o temperezi tu, dacă tu ești generalul), vor exista probleme în eforturile tale de război. Sun Tzu, care e mereu în formă maximă atunci când vorbește de latura strategică și tactică a lucrurilor, subliniază în mod repetat, în maniera sa dificilă și impenetrabilă, nevoia războinicului de a *improviza* și, mai important, de a alterna

mișcările obișnuite cu cele neobișnuite, pe cele așteptate cu cele neașteptate.

Un astfel de comportament este exact cel față de care războinicul tău țanțoș întâmpină probleme. Dacă ești un astfel de războinic, trebuie să te gândești, pe măsură ce urmărești latura activă a războiului de care te ocupi acum, la modul în care îți poți modula propria personalitate pentru a te transforma odată cu dușmanul, în vreme ce acesta se schimbă, se mișcă pe front, devine mai puternic sau mai slab, mai reticent sau mai agresiv.

Transformarea e opusul rigidității. Poți începe să-ți dezvolți această capacitate prin efectuarea zilnică a următorilor pași:

- ✓ Ascultă ce au de zis alți oameni măcar cinci minute într-un interval de douăzeci și patru de ore, chiar dacă ceea ce spun e plictisitor pentru tine, stupid, complet aiurit, neplăcut și demn de dispreț. Ascultă. Iar pe măsură ce asculți, permite cuvintelor rostite de cealaltă persoană să se strecoare în tine și să te schimbe măcar puțin. Doar actul ascultării, probabil oarecum străin pentru tine, te va schimba puțin câte puțin, dacă îi dai voie.

- ✓ Contemplează-ți dușmanul și meditează asupra intențiilor sale. Gândește-te la următorul lucru: „Ce aș face dacă nu aș fi complet sigur că fac în permanență ceea ce trebuie? Mi-aș schimba metodele?" Chiar dacă asta înseamnă fie și doar să îți schimbi timp de o zi culoarea șosetelor, fă asta. Începe să schimbi mici lucruri la tine ca un răspuns direct la schimbările pe care le-ai detectat la dușmanul tău. Dacă ești obișnuit să te scoli devreme, iar el nu devine activ până la prânz, încearcă să lenevești la micul dejun și să intri în priză atunci când o face și el. Dacă lui îi place să scape informații ziariștilor și reporterilor din mass-media, iar tu te opui cu desăvârșire acestui lucru, încearcă să-i întorci „serviciul".

- ✓ Schimbă-ți lent obișnuințele alimentare pentru a nu consuma un aliment anume, ci pentru a te surprinde pe tine însuți cu ceea ce introduci în organism. Dacă ești o femeie care se rezumă la o dietă strictă bazată pe fructe și iaurt, încearcă într-o dimineață puțină pâine prăjită, cu șuncă. Ceea ce încerci să faci

e să îți împingi caracterul la limite pentru că e puțin probabil să călătorești doar pe drumuri îndelung umblate. Lumea e un loc imens, cu multe opțiuni și cu multe feluri de a acționa. Trebuie să te antrenezi pentru a vedea acest lucru și pentru a răspunde nu doar în maniere așteptate, ci și neașteptate.

- ✓ O dată pe săptămână, cere o sugestie de la cineva și acționează întocmai, chiar dacă ți-e greu. Vezi ce se întâmplă.
- ✓ Cumpără o pălărie. Nu o șapcă, toată lumea poartă șepci și majoritatea arată cu ele pe cap la fel de rău ca Michael Moore. Nu, cumpără o pălărie fedora sau una largă ori rotundă sau o pălărioară de paie de orice fel și poart-o în weekenduri. Te vei simți diferit cu pălăria pe cap, după o vreme. Iar a te simți diferit e tot ceea ce contează.
- ✓ Dacă urăști opera, mergi la un spectacol. Dacă urăști fotbalul, mergi la un meci. Dacă ești afon, ia lecții de voce. Dacă ești căsătorit, ieși cu soțul/soția în oraș și faceți ceva mai neobișnuit. Mergi la camping. Privește un răsărit de soare. Îndrăznește să mănânci o piersică.

Dușmanul tău îți prezintă în fiecare zi noi opțiuni și provocări. Dacă răspunzi într-o manieră cu totul așteptată de fiecare dată, vei deveni predictibil, iar un dușman previzibil e mult mai ușor de înfrânt decât unul care le oferă constant adversarilor săi câte o surpriză.

Pe scurt, există lucruri la care trebuie să te aștepți în război și în afaceri:

LUCRURI CARE AR TREBUI SĂ FIE PREVIZIBILE LA UN LIDER

Forța e întâmpinată cu forță
Trupele sunt plătite la timp
Fără bocete
Greutate corporală în general consistentă
Program de lucru în general consistent

Fără cântece cu excepția funcțiilor publice
Fără mimarea cântatului la chitară în birou
Fără obscenități în limbaj decât în condiții de violență extremă
Costum ce rezonează cu valorile corporatiste
Expresii generale ale respectului pentru autoritate

... și lucruri care nu ar trebui așteptate.

LUCRURI CARE NU AR TREBUI SĂ FIE TOTAL PREDICTIBILE

Tactici de agresiune
Tactici de răzbunare
Obișnuințe alimentare (mâncare și băutură)
Dispoziție
Pregătirile pentru luptă
Acte de generozitate
Momente de meditație publică
Când el sau ea va țipa

Acest amestec de previzibil și imprevizibil va deveni o parte importantă a războinicului care vei fi. Pentru a atinge acest obiectiv, va trebui să te adaptezi atât prietenilor, cât și dușmanilor și să te concentrezi asupra mediului fizic, emoțional, financiar și intelectual în care îți vei duce războiul. Și să te transformi în consecință. Sună dur? Ei bine, nu ar trebui să fie așa. Nu și dacă te lași în seama naturii, slobozești un urlet răsunător și îmbrățișezi haosul care e conflictul uman.

Acesta e un Război, nu o plimbare prin parc! E motivul pentru care te afli aici — cea mai înaltă și în același timp cea mai josnică expresie a animalului din noi și a civilizației în care trăim și murim. Treci la fapte!

Războiul în cifre

El a ucis și a băgat în pământ pe atât de mulți,
încât sabia lui s-a rupt în două. În cele din urmă, s-a gândit în sinea
sa că îi ajunsese cu masacrul și omorul pe ziua respectivă,
și că restul ar trebui lăsați să scape pentru a duce vestea.

François Rabelais, *Gargantua*

1. Stabilește-ți scopurile și realizează un plan pentru atingerea lor, presupunând că păstrarea vieții dușmanului nu e o problemă, cel puțin la început.

2. Ce anume vrei? Teritoriu? Moartea a mii de oameni? Aur? Visează departe. Nu are rost să mergi la război pentru motive copilărești sau lipsite de substanță.

3. Iată câteva scopuri care au fost fixate în războaie vestite de care e posibil să fi auzit sau nu:

RĂZBOI	SCOP
Războiul troian	Distrugerea Troiei / Obținerea Elenei
Războiul Civil din Statele Unite	Secesiunea / Salvarea Uniunii
Războiul de Succesiune la tronul Spaniei	Succesiunea la tronul Spaniei

RĂZBOI	SCOP
Războiul de O Sută de Ani	Nimeni nu știe
Diller *versus* Redstone	Compania Paramount

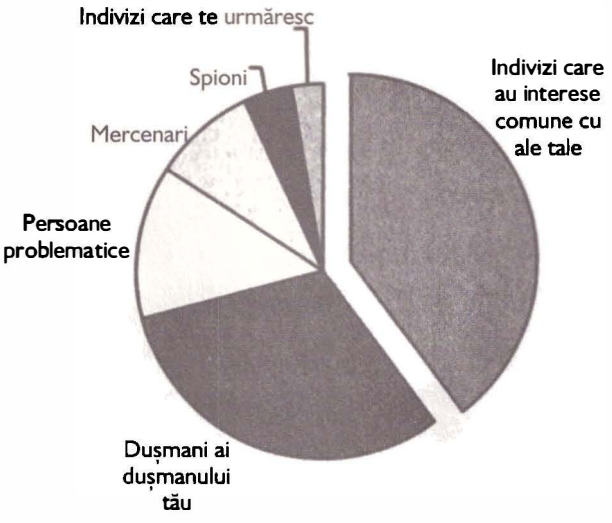
4. Declară război: e cel mai bine să faci acest lucru imediat, în vreme ce îți lansezi prima ofensivă. Războiul e în general început cu un act și o declarație simultane. Acestea merg împreună. Ambele arată că ești serios. Astfel încât gândește-te care va fi prima ta lovitură.

5. Acum preia ofensiva: atât dușmanii, cât și prietenii au fost informați că sunt implicați în ororile și euforia războiului, așa că e vremea ca toată lumea să se aprindă și să se entuziasmeze. Acesta e momentul, înainte de a se fi vărsat prea mult sânge și înainte ca toată lumea să uite de ce au pornit ostilitățile, în care agresorul poate culege cele mai mari câștiguri.

6. Încă ceva despre asta. Dacă ai de ales între două roluri — de agresor și de apărător — e mult mai bine să fii primul. Agresorii pot învinge. Cel mai bun verdict pentru cei care se apără e să nu piardă. Poți să vezi diferența. Lovește devreme, în fiecare zi, și lovește des. Războiul e pentru cel iute și rău.

7. Acumulează aliați. Odată ce ai dat dovadă de agresivitate și ai demonstrat că ești dispus să rănești alte persoane, vei începe să atragi oameni care vor să ți se alăture pentru propriul lor beneficiu. Aceștia se numesc aliați. Ei nu sunt la fel de buni ca prietenii, pe de-o parte, sau decât subordonații care sunt gata să moară pentru tine, pe de altă pare, dar au o anumită valoare.

8. Baza ta de aliați este alcătuită din câteva grupuri:



9. Un cuvânt despre spioni: în afară de consultanți, ei sunt expresia cea mai evidentă a unui mediu social bolnav. În multe cazuri, de fapt, spionul este un consultant.

10. Spionii sunt buni pentru obținerea datelor și pentru plantarea informațiilor false în tabăra dușmanului. Presupunerea de la care pornești pe timp de război e că spionii lucrează mereu pentru ambele tabere și, în cele din urmă, pentru ei înșiși. Acest aspect îi face să fie poate cele mai solide și mai de încredere entități cu care tu, în calitate de conducător și războinic, vei avea ocazia să colaborezi. Știi mereu la ce să te aștepți de la un spion, pe când prietenii, dușmanii și subordonații pot să facă uneori lucruri neașteptate. Iar imprevizibilul, în război, trebuie evitat cu orice preț.

11. Atrage mass-media: vei fi uimit să constați cât de importantă este propaganda pentru scopul tău. Gândește-te la felul în care Kim Jong Il, zbirul dement, egomaniacal, care conduce Coreea de Nord, a manipulat imaginile culturale gigantice care sunt turnate în creierele insuficient stimulate ale supușilor săi îngrijorați. Există străzi și flori care îi poartă numele.

Sunt scrise opere despre el. Dacă ar fi avut mai multă electricitate, gândește-te la ce ar fi putut face.

12. Hai să ne ocupăm un minut de efortul tău de PR.

Iisus însuși i-a avut pe cei patru evangheliști, plus, ulterior, pe Mel Gibson. Samuel Johnson, un tip gras și isteț care a iluminat secolul al optsprezecelea, a avut la dispoziție un scrib talentat pe nume Boswell, care l-a urmat pretutindeni și i-a imortalizat în scris fiecare faptă. Trump are și el unul. Fiecare căpetenie controlează povestea în timp ce evenimentele sunt în desfășurare. Știi mereu că o tabără a pierdut războiul când aceasta a pierdut controlul asupra presei.

Ce trebuie să știi în legătură cu presa, dacă ai de-a face în vreun fel cu oamenii amabili, deștepți, care fac munca asta soioasă, e că ceea ce își doresc ei cel mai mult e o poveste. Chiar dacă nu există nicio poveste, ei tot o vor. Poveștile favorite sunt despre:

- Iresponsabilitate financiară
- Sex
- Nepotriviri culturale
- Bârfe sau știri despre celebrități

Cel mai important lucru pentru ei, fără îndoială, e nevoia de a hrăni zilnic bestia. Gândește-te. Ei au o sută de pagini de completat în jurul anunțurilor publicitare de fiecare dată când se prezintă la locul de muncă. Imaginează-ți. E greu. Astfel încât dacă le dai o poveste, indiferent cât de banală, fărâmițată sau incoerentă este, ei vor asculta. Acest lucru e grozav pentru războiul tău, pentru că dacă ești agresiv în această sferă pe cât ești pe câmpul de luptă, vei defini modul în care e perceput războiul, iar acest lucru, prieteni, e tot ceea ce contează.

13. Acum începe să ucizi oameni. Nu știai că despre asta e vorba la urma urmei?

14. Mă miră mereu faptul că oamenii sunt dezgustați sau șocați că războiul implică uciderea oamenilor. Ești norocos. Te afli în domeniul afacerilor, nu al războiului concret. Războiul — Războiul adevărat — e într-adevăr extrem de neplăcut. Chiar și o singură viață umană e prețioasă. Și ce s-a urmărit prin milioanele de vieți pierdute? Ce prostie? Și mereu în numele dreptății și al justiției?

15. Dar tu? Tu ești norocos. Conduci un război de mototoli, pentru că nimeni nu va muri, nu cu adevărat. Deții un avantaj uriaș pentru că, mulțumită mie, nu ești un mototol afurisit.

16. Oamenilor care s-au războit li s-a cerut să justifice un val imens de lucruri oribile pe care le-au făcut adversarilor lor. Universul afacerilor pălește prin comparație.

17. Despre uciderea oamenilor: e greu la început, iar apoi, dacă ești o persoană normală, devine din ce în ce mai ușor, până când îți pare un lucru obișnuit. Dacă nu ești o persoană normală, cu atât mai bine pentru tine. Acest lucru te face valoros până la un anumit punct. Cu toate acestea, în ultimă instanță, oamenilor li se va face scârbă de tine, așa că ai grijă să nu afișezi faptul că nu ai conștiință. Poate crezi că e un avantaj în afaceri. Nu e.

18. Poate te întrebi: „Pe cine ar trebui să ucid?" Acest lucru ar trebui să îți fie evident, atunci când te gândești la asta. Dacă nu e, nu ești cu adevărat angajat într-o luptă. Ce e cu tine? Trezește-te!

19. Acum hai să ne gândim la două modalități prin care poți călca oamenii în picioare în drumul tău către succes:

    a) Umilirea: aceasta e o armă mai ascuțită și mai otrăvitoare decât ai bănui. E relativ ușor să recuperezi postul cuiva după ce ai țipat la el. E mult mai dificil să stai drept atunci când terenul pe care te afli e infestat cu viermi.

    Nu uita că războiul din afaceri e rareori o operațiune rapidă în stil Sun Tzu care se termină înainte de a se răci

cafeaua generalului. E vorba mai degrabă de cealaltă contribuție chineză la cultura mondială: tortura cu apă. Nu e nimic mai groaznic decât să vezi doi dușmani blocați într-o strânsoare nesfârșită a morții în timp ce unul îl umilește pe celălalt până când cel umilit nu mai poate suporta. Am văzut bărbați și femei adulte care au îndurat răni mici, dureroase, în carne, de-a lungul a mai multor luni de zile și apoi, în cele din urmă, nemaifiind în stare să suporte, pur și simplu pleacă lăsând pe masa tratativelor compensații financiare și opțiuni care valorează destul de mult.

Comportamentul corporatist e delimitat. Modul în care unei persoane îi este permis să reacționeze la tortură depinde de rangul, dotarea fizică a cuiva și de puterea celor de deasupra și de dedesubtul său în structura ierarhiei. Un vânzător, de pildă, nu poate țipa *niciodată* la un director de aprovizionare, indiferent cât de multe insulte și daune i-ar aduce acesta. O campanie de umilire, condusă corect, se va finaliza cu *eviscerarea* completă și totală a dușmanului, practic fără niciun pericol pentru agresor.

b) Decapitarea: cu toate acestea, uneori, nu dispunem de timpul necesar pentru a savura moartea sau dezmembrarea fiecărui individ. Avem de încheiat afaceri. Bătălia trebuie finalizată și trebuie urmărite alte aspecte ale războiului. Acesta e momentul în care trebuie să ne decapităm adversarul cu o lovitură de maestru.

Tăierea capului adversarului e de obicei ușoară, de vreme ce capul e rareori atașat zdravăn de umeri în prezent.

Fii atent! Unii directori executivi sunt cunoscuți pentru daunele extinse pe care le pot provoca altora *după* ce și-au pierdut capetele. Asigură-te că atât capul, cât și trupul sunt inerte înainte de a ataca următorul dușman.

c) Defenestrare: aceasta poate fi definită ca acțiunea de a azvârli pe altcineva pe fereastră. Mișcarea poate fi făcută după umilirea dușmanului, când acesta e slăbit și aproape

că își dorește să fie aruncat, sau aplicată trupului unui antagonist al cărui cap a încetat de mult să mai funcționeze.

20. Ajungi undeva. Trecând prin peștii mici, cineva ajunge în cele din urmă la peștele mai mare și, după cum știu toți gangsterii adevărați, peștele de la cap se împute. Taie-i capul și aripioarele vor muri. Asta dacă ești interesat de aripioare moarte. Pot exista alte părți ale peștelui pe care vrei să le ucizi. Ficatul unui pește, de pildă, e dezgustător, în special dacă a avut obiceiul să bea.

21. Cu toate acestea, uneori, conducerea dușmanului tău poate să fie praf și pulbere, și totuși războiul continuă. Acum se transformă într-o bătălie a inimilor și a minților oamenilor. În acest punct, efortul tău de PR devine încă o dată mai important decât oricând. Caută acoliți puternici, cu o imagine superioară, pentru a dobândi credibilitate. În continuare sunt câteva campanii vestite și susținerea care le-a dat impulsul de care aveau nevoie pentru a ajunge în vârf.

PRODUS	Purtător de cuvânt
Imperiul Britanic	Rudyard Kipling
Alfred Dreyfus	Emile Zola
Benito Mussolini	Ezra Pound
Frigiderul Westinghouse	Betty Furness
Șamponul cu balsam Wella	Farrah Fawcett
Habitatul pentru Umanitate	Jimmy Carter
Jell-O	Bill Cosby
Pepsi	Britney Spears
Get More (T-Mobile / Michael Douglas)	Catherine Zeta-Jones

22. Acum e vremea să deschizi alte câmpuri de luptă. Însă trebuie să ai grijă. Un nou front amplu poate să aducă în luptă soldați noi, surse noi de venit, carne proaspătă pe care o poți frige la grătar. Totodată te poate determina să te extinzi prea mult și să te împotmolești în ciuda celor mai bine ticluite planuri, după cum spunea Robert Burns. Cu alte cuvinte? Dacă mergi prea departe, îți vei pune singur bețe în roate. Însă, pe de altă parte, dacă stai locului nu prea cucerești nimic, nu-i așa?

23. Fronturi noi: în zilele de glorie ale celui de-al Treilea Reich, Hitler s-a descurcat bine până când a făcut greșeala de a deschide un front estic împotriva Rusiei. După asta, nu a mai fost decât o chestiune de timp până când Germania, cu resursele sale împrăștiate pe tot cuprinsul Europei, și-a început căderea lentă, iar liderii au fugit în însorita Americă de Sud.

Iată și alte câteva fronturi care au fost deschise de războinici de-a lungul anilor, cu rezultate mai bune, iar în unele cazuri cu repercusiuni foarte, foarte proaste. Tu, desigur, te vei descurca mai bine decât ei.

RĂZBOINIC	ORGANIZAȚIE	FRONT NOU
Diverși Cezari	Roma	Russell Crowe
Ben (Bugsy) Siegel	Mafia	Las Vegas
Akio Morita	Sony	Lew Wasserman
Sam Walton	Wal-Mart	Arme semiautomate
Bud Selig	Baseball	Jucători alcoolici
Roberto Goizueta	Coca-Cola	Apă
P. Diddy	Bad Boy	Haine lălâi

24. Războiul se desfășoară acum pe un număr de fronturi. Ai parte de succese și eșecuri în fiecare zi. Ești răbdător, pentru că știi că viața înseamnă război și că nu va exista niciodată un sfârșit al războiului până nu ajungi la capătul ei.

25. Așa că luptă, războinicule! Baftă!

26. Nu-ți fie teamă!

27. Ținem legătura!

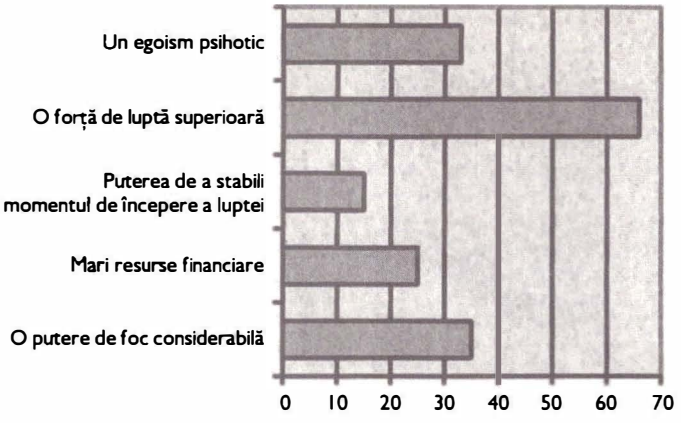
Laşitate şi curaj

Laşitatea e mama curajului.
Sun Tzu

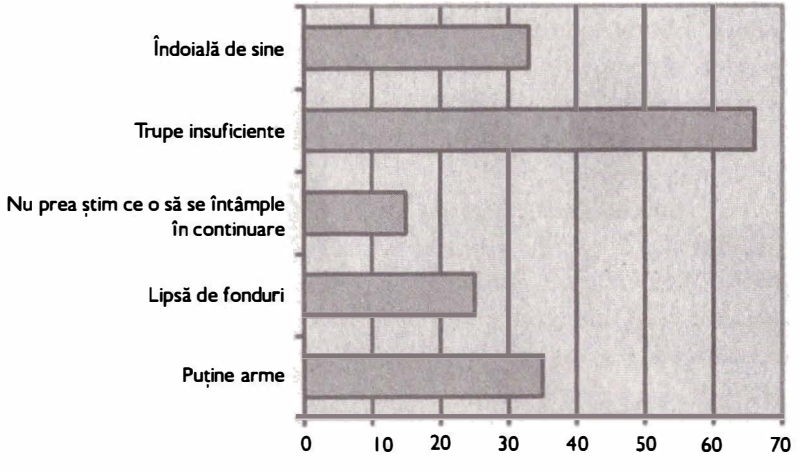
Laşitatea închide ochii minţii şi răceşte inima.
Ralph Waldo Emerson

Sun Tzu credea că nu e indicat să te aştepţi la curaj din partea puţinilor oameni mici. El a spus că e suficient să inspiri soldaţilor Shih-ul corect, iar restul lucrurilor se vor petrece de la sine într-un fel. Încă o dată, acest lucru nu corespunde niciuneia dintre realităţile la care am fost eu martor, deşi există un sâmbure de adevăr în aceste spuse. Dacă îi înghesui pe oameni într-un zid, ei vor lupta energic pentru vieţile lor, fără să aibă nevoie de curaj.

Adevărul e că dacă mergi într-o situaţie conflictuală ştiind că ai ceea ce-ţi trebuie pentru a-l zdrobi pe inamic din start, ei bine, acesta e un sentiment grozav. Sunt sigur că ne dorim cu toţii ca lucrurile să fie mereu aşa, iar marii strategi tind să creeze acest gen de situaţii avantajoase pentru ei înşişi. Poţi proceda şi tu la fel, dacă deţii:



Cu toate acestea, astfel de avantaje sunt relativ rare. În mare parte a timpului, noi funcționăm cu mult mai puțin:



Cu cât suntem atunci mai curajoși noi, cei care ne luăm la trântă cu bestia zi de zi în ciuda intzuficiențelor noastre? Fără greșeli, războinicule! Vei avea nevoie de destul curaj pentru a dormi în fiecare noapte un somn dulce, fără vise, odihnitor, care te va reîncărca cu energie pentru încercările de a doua zi, pentru a te trezi în fiecare dimineață cu focul necesar în vintre, pentru a mărșălui prin noroi și sânge luptă după luptă.

Acest lucru nu se poate face fără un mare curaj, deoarece condiția naturală a umanității e lașitatea prudentă, inteligentă. Acesta e motivul pentru care continuăm să evoluăm ca specie, iar trilobitul artropod din paleozoic și alosaurul nu au supraviețuit. Noi suntem deștepți. Evităm situațiile potențial periculoase. Pentru a ne aduna curajul în fața unor răni și daune aproape sigure, avem nevoie să simțim loialitate față de și din partea organizației noastre și afecțiune pentru comandantul nostru și, da, trebuie să ne și distrăm nițel.

Partea a VIII-a

Fluieră în timp ce lucrezi

Fericirea e un pistol cald.

John Lennon

Afirmații stupide ale lui Sun Tzu
Partea a XIV-a:
Merită purtat doar un război scurt

Nicio națiune nu a avut de profitat de pe urma unui război prelungit.

Sun Tzu

Te-am iubit prea multă vreme ca să mă opresc acum.

Otis Redding

Cât despre afirmația lui Sun Tzu că toate războaiele ar trebui să fie scurte și la obiect, rămâne de observat faptul că doar pentru că un individ e mototol, nu înseamnă că el nu poate fi totodată și optimist.

Unele războaie sunt scurte. Însă nu te poți baza pe faptul că vor fi toate așa.

De fapt, în cea mai mare parte, războaiele de afaceri nu sunt luptate pe termen scurt. Ele sunt maratoane care nu se termină niciodată, nu sprinturi cu urale de victorie și șampanie la finalul fiecărei competiții vesele.

De aceea e important să bei șampania indiferent dacă vei câștiga sau nu.

Marele mototol nu se înșală complet. Un conflict îndelungat secătuiește într-adevăr resursele, costă o grămadă de bani și tocește moralul armatei. Desigur, toate aceste aspecte sunt adevărate. Însă asta nu înseamnă altceva decât că tu, dacă plănuiești să reziști pe poziții și să alimentezi cu furie bătălia, vei avea nevoie să îți împrospătezi constant

resursele cu sume de bani și cu o armată care se hrănește cu conflicte și care e plictisită și agitată atunci când nu luptă.

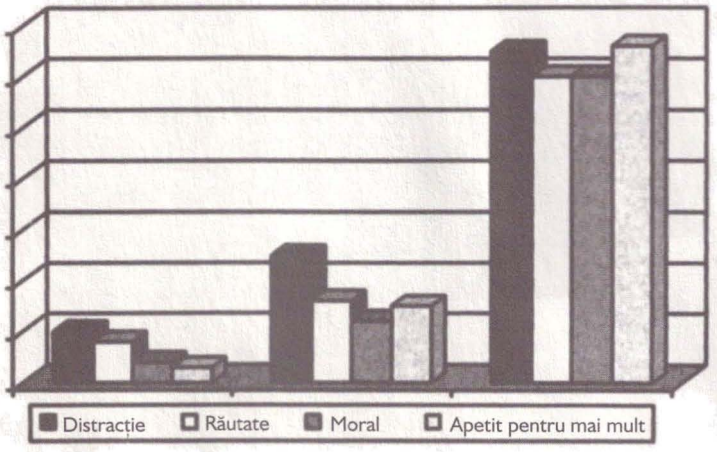
Gândește-te la orcii din *Stăpânul inelelor*. Ți-i poți imagina făcând altceva decât să mărșăluiască și să lupte? Ți-i poți imagina pierzându-și vremea în jurul pistei de bowling și dând pe gât câteva beri într-o seară de miercuri? Nu. Ei sunt orci. Ei luptă pentru forțele răului. La fel și tu.

Deci, cum îți păstrezi resursele bogate, cum îți menții finanțarea și nivelul moralului la cote atât de înalte încât să poți să compui ode despre asta?

Distrându-te zilnic. Și fiind un partener de război antrenant.

Acest lucru sună improbabil, știu, însă marii războinici din afaceri petrec mai mult timp distrându-se decât plănuindu-și strategiile și exersând în câmp deschis. Există o relație directă între cât de mult se distrează zilnic o persoană la locul de muncă și cât de pregătit e să protejeze acel mod de viață și, atunci când e posibil, să îl extindă.

Distracție și **succes: o** legătură directă



După cum vezi, nivelul scăzut de distracție creează chiar un număr mai redus de atribute care fac ca războiul susținut să fie atât savuros, cât și posibil — răutatea, moralul bun și un apetit sâcâitor pentru mai mult.

Desigur, ideea pe care o persoană o are despre distracție e ideea altcuiva despre un vătrai încins băgat în ochi. O listă de mari războinici demonstrează foarte limpede acest punct de vedere.

RĂZBOINIC	IDEE DESPRE DISTRACȚIE
David	Bathsheba
Vlad Țepeș	Tragerea în țeapă
Henric al V-lea	A merge cu colindul
Henric al VIII-lea	Consumul cărnii de oaie și decapitarea nevestelor
Bob de la departamentul de corespondență	Două beri
Mike Ditka	Două pilule Levitra
Richard Branson	Călătoria cu balonul
Cel mai bun agent de vânzări al tău	Șase pahare de martini / leșinul

Vezi? Toată lumea e diferită, așa că ideea fiecăruia despre distracție e diferită de a celorlalți. Prietenul meu Rafferty crede că e interesant să te plimbi fără țintă pe străzile orașelor străine cum ar fi în Minneapolis și să bei până intri în comă alcoolică. Multe dintre persoanele pe care le cunosc îmbină de fapt afacerile cu golful, ambele activități părând a fi în sine modalități neinspirate de a-ți petrece timpul liber. Însă gusturile nu se discută.

Așa că bucură-te la maximum de ceea ce faci. Iar dacă nu faci asta, schimbă jocul. Nimeni nu va declara pacea mondială prea curând, astfel încât până atunci poți să te distrezi pe cinste.

Cineva va suferi (Nu tu.)

Războiul e antrenant. Prin război se dobândesc loialitatea, solidaritatea. Războiul ne dă scop și motivație. Războiul e ceea ce am dorit. Războiul era cel care eram. Războinicul Muzicii urma să acționeze. Mi-am adunat forțele. Am renunțat la discursurile mele înălțătoare. Am pus ochii pe competiție și prima persoană pe care am văzut-o a fost James Taylor. Nu ar fi minunat să îl fur pe JT de la Warner? Ce modalitate frumoasă de a porni un război!

Walter Yetnikoff,
fostul director al
CBS Records

Aceasta este vocea războinicului corporatist nebun, genul celui care pășește pe un câmp minat fiind 100% sigur că singurul care nu va fi aruncat în aer în această zi superbă de vară va fi el însuși. Și chiar nu va fi. Astfel de persoane duc o viață fascinantă și trag o grămadă de oameni sub roțile autobuzului înainte să fie nevoite să plece.

Partea frumoasă a războiului în afaceri, cu excepția cazului în care afacerea ta constă în a importa cocaină din Columbia sau în acoperirea unei scurgeri de combustibil nuclear în Vestul Mijlociu, e că rareori curge cu adevărat sânge. Poate că acesta e motivul pentru care îl putem ierta din când în când pe Sun Tzu că e un mototol atât de grijuliu. Băieții lui se jucau cu armament adevărat, nu cu telefoane mobile și cu Blackberry.

Cu toate acestea, nu e nicio îndoială că violența e un lucru rău, foarte rău, mai ales pentru oamenii care sunt răniți din cauza acesteia.

Sper că te-ai gândit serios la asta înainte să te arunci în război fără niciun plan, fără nicio grijă.

Dacă ai făcut asta, și sunt sigur că nu m-ai minți în legătură cu așa ceva, ai ajuns negreșit la concluzia că, atâta vreme cât cineva trebuie să sufere de pe urma războiului, ai prefera ca acel cineva să fie altul decât tine.

Există o ierarhie a suferinței pe care toți marii generali, și chiar și cei mai mici, ca tine, o înțeleg în mod implicit. Iată oamenii care, în mod ideal, ar trebui să sufere, în ordinea preferinței (tale):

- Dușmanul: Compania A preia Compania B. „Separat, suntem două companii excelente. Împreună, suntem de neoprit!", spune memoriul președintelui atunci când entitățile fuzionează. „Nu-ți fă griji", spune șeful departamentului de Resurse Umane când toți oamenii neliniștiți din Compania B îl întreabă cum se va proceda în cazul anumitor... disponibilizări, „noi căutăm cele mai capabile persoane și nu ne interesează dacă oamenii talentați aparțin de Compania A sau B. Dacă dispui de aptitudini excelente, vei face parte din noua echipă". După două săptămâni, toată lumea din Compania B își pierde birourile, locurile de muncă și pâinea cea de toate zilele. Cum așa? Pentru că învingătorul nu vrea să sufere. Cel învins suferă. Prin urmare, ce se întâmplă dacă suferi? Ești unul dintre cei care au pierdut. Ieși în lume și fă-i pe alții să sufere. Atunci vei fi un învingător.

- Aliații, prietenii și soldații tăi: Uneori e necesar ca propria tabără să simtă durerea războiului. Oamenii mor, chiar și oamenii care-ți sunt apropiați. Așa e viața. Nu poți obține întotdeauna ce dorești. Sau așa se întâmplă. Așadar, în cadrul acestei mari ierarhii a suferinței, există o altă ierarhie, de dimensiuni mai reduse, pe care ar trebui să o iei în considerare înainte de a trece mai departe:

  - Indivizi pe care îi urăști. În mod sigur există vreo câțiva în propriul grup de care te-ai putea lipsi.

  - Indivizi care nu fac parte din structura ta din subordine. Bine, te simți prost pentru că l-ai cunoscut pe tip la ultima

petrecere a firmei, dar hai să fim serioși, viața ta va merge foarte bine mai departe și fără el, nu-i așa?

- Consultanți, spioni și jucători neclar definiți. Fiecare organizație are câțiva dintr-ăștia, iar ei sunt aproape mereu înlocuibili. Se presupune că ei sunt de partea ta, însă își pot schimba tabăra în orice clipă și nu sunt sub nicio formă de încredere. Să-i arunci într-un bazin cu lavă înseamnă să le faci aproape o favoare.

- Tipi din structura ta de subordine a căror muncă ai putea-o încorpora în atribuțiile tale, pentru mai mulți bani. Războiul este poate cel mai bun generator de oportunități din câte există, atât în lumea reală, cât și în afaceri. Morțile creează lacune în infrastructură care ar putea fi ocupate de tine. Nu rata niciuna.

- Indivizi care îți plac. Se înțelege de la sine, nu-i așa? Există puțini din aceștia, pun pariu. Încearcă să acorzi suferinței lor aceeași importanță ca și suferinței tale.

- Șeful tău. Un vid de putere deasupra ta care te-ar putea absorbi departe, până în celălalt sistem solar. Chiar dacă îl detești, o persoană care își destabilizează sau își rănește șeful o face pe riscul ei. Iar dacă acest lucru sună prea complicat, hai să spunem doar „Nu fă asta". În unele cazuri, ar fi de preferat pentru tine să încasezi un glonț neletal decât să permiți ca șeful tău să suporte o rană care îl ologește. Nu te gândi că sugerez aici loialitate oarbă sau altruism. Nu asta fac. Nu fac decât să spun că un lucru rău care i se întâmplă unui individ ce stă între tine și abis e la fel de rău și pentru tine.

- Tu. Evident, obligația ta e să rămâi în viață și să suferi cât mai puțin posibil. Nu te poți bucura de război dacă suferi prea mult. Poate un pic, ca să dai vieții puțină savoare atunci când ești pe muchie de cuțit. Însă nu accepta mai mult de o tăietură de lamă pentru bărbierit, în caz că nu te poți abține.

Câteva lucruri de evitat în efortul tău permanent de a evita durerea personală și de a te bucura de zăngănitul armelor și de strigătele războiului:

✓ Nopți albe. Secretul, în punctul culminant al bătăliei, e să ieși seara în oraș și să te epuizezi pentru a putea dormi dus vreme de cel puțin cinci ore. În treacăt fie spus, cinci ore de somn ar trebui să fie suficiente pentru orice războinic. După care trezește-te și atacă. Vei mai dormi când vei muri. Chefuirea împreună cu trupele și cu ceilalți generali construiește moralul și loialitatea și face ca războiul să se desfășoare mai rapid. Totuși, a te trezi dimineața e rareori atât de distractiv pe cât ai vrea să fie.

✓ Demența anxioasă... atacă de obicei la răsăritul soarelui. Și e greu să nu fii anxios dacă ești acel gen de persoană. Eu sunt. Nu are importanță dacă în cea mai mare parte a timpului nu ai niciun motiv pentru care să fii cu adevărat neliniștit, în sensul că faci tot ceea ce poți pentru a câștiga, și probabil nu ar trebui decât să te relaxezi în privința lucrurilor care nu se află sub controlul tău. Problema e că nu ai nevoie de un motiv. De aceea este numită starea aceasta „anxietate nonspecifică". Un avertisment: consumul de alcool nu e o soluție pe termen lung la problema anxietății. De aceea ar fi nevoie să-l consumi zilnic pentru a-i reînnoi valoarea medicinală.

✓ Depresia. Prea multă băutură duce totodată și la această maladie. Ca și prea puțină băutură. Leacul pentru depresie, după cum o știe orice persoană deprimată, e timpul împreună cu infuzii constante de lingușeli primite de la persoane care depind de tine la locul de muncă și, în caz că te descurci, acasă. Depresia își are adesea sursa într-o furie lipsită de cauză specifică și direcționată către propria persoană — probabil dintr-un motiv întemeiat. Secretul, dacă vrei să îți păstrezi capul deasupra mizeriei, e să întorci acea furie dinspre tine și să o îndrepți către alte persoane.

✓ Vina. Totuși, o astfel de abordare poate provoca mai târziu sentimente de remușcare, în special atunci când ai făcut ceva de

care îți este rușine. Apropo, dacă nu ai făcut așa ceva, probabil că nu ești un războinic foarte eficient. Nu e nimic de făcut în privința sentimentului de vină, decât să îl suporți până dispare. Vei observa că, pe măsură ce vei deveni tot mai experimentat în luptă, vei fi torturat de vină mai rar, iar intensitatea acesteia se va diminua până când, atunci când devii un profesionist adevărat, călit, ea ajunge la dimensiunile unei coji de nucă.

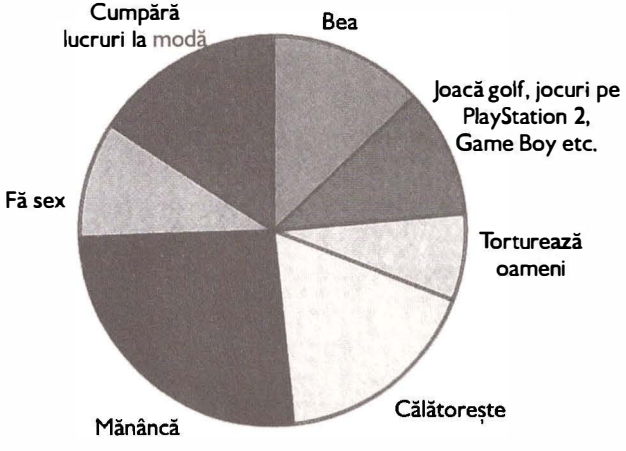
✓ Anhedonia. Este definită ca incapacitatea de a te bucura de viață sau de a te simți bine în pielea ta. E o pierdere totală de vreme. Elimin-o. Dumnezeu te-a pus pe această planetă pentru a sărbători frumusețea și maiestatea existenței.

Lucruri pe care le poți face în timp ce aștepți să ucizi sau să fii ucis

Și ne vom distra, ne vom distra, ne vom distra
până când Tăticu ne va lua T-Bird-ul.

The Beach Boys

Pe cuvânt, există un milion de lucruri pe care le poți face pentru a-ți trăi viața în vreme ce îi lipsești pe ceilalți de viața lor. Iată doar o listă brută:



Bea: Nu vreau să fac prea mare caz despre importanța alcoolului în conducerea afacerilor. Sincer să fiu, e imposibil să faci asta. Nu spun că toată lumea ar trebui să iasă în oraș și să se îmbete criță tot timpul. Asta e o prostie. Este de dorit să ai mereu un anumit control asupra ta și, mai important, asupra altora și nu poți să faci asta dacă ești cărat înapoi în camera ta de hotel de către subordonații tăi jenați, în timp ce îți curge saliva prin colțul gurii și mormăi cuvinte de neînțeles.

Însă băutura face unele lucruri pentru tine și pentru armata pe care ai sau nu norocul de a o conduce. În primul rând, după cum am mai spus, alcoolul construiește spiritul de echipă și falsul sentiment al intimității personale pe care se bazează unitatea de afaceri. El joacă totodată un rol crucial în inhibarea dilemelor morale și în zdrobirea sentimentelor de vină — până, probabil, în dimineața de după.

Apropo, dimineața de după constituie un moment foarte delicat al zilei pentru oricine muncește ca să-și câștige existența. E momentul în care te speli pe față, îți strecori trupul în veșmintele care îți ascund cel mai bine imperfecțiunile, hotărăști ce trebuie făcut — sau nu trebuie făcut — în primul rând, în al doilea și în al treilea sau înainte ca Furiile să se năpustească asupra ta. Toate acestea sunt filtrate printr-un prosop umed alcătuit din toate firele persoanei tale și ale felurilor în care se simte ea cu adevărat înainte ca autojustificarea, raționalizarea și stimularea de sine să preia controlul.

Așadar, precum spuneam, dimineața devreme e o perioadă dificilă. Scopul e să treci prin ea cât mai repede posibil și să te apuci de prima sarcină a zilei cu energie și concentrare, devenind orb la realitățile zgomotoase și pline de hopuri care apar pe drum înainte să sorbi cea de-a treia cafea. Pur și simplu nu vrei ca prima oră a zilei să influențeze restul acesteia. Asta e esența șomajului.

Joacă golf, jocuri la PlayStation 2, Game Boy etc.: Jocurile reproduc dificultățile afacerilor reale — competiția în cadrul unui context caracterizat prin lipsa de sens, sentimente de superioritate, inferioritate și pierdere, iar în unele cazuri, prin nevoia de a te sprijini pe grupuri de persoane pentru a-ți atinge scopurile. Locurile în care te poți angaja în astfel de activități importante includ: cursurile de golf, mediul online, Las Vegas, biroul, noaptea (dacă joci poker), Monte Carlo sau, în multe cazuri, terenurile de fotbal, baseball sau fotbal american de la școala copilului tău. Multora dintre soldații corporatiști de

mare succes le place să antreneze echipele sportive din care fac parte copiii lor, imprimând valorile îngrozitoare, temperamentul problematic și camaraderia sportivă de proastă calitate unei întregi noi generații care ne va lua într-o zi locul.

Călătorește: A merge în diverse locuri pentru a se recrea este una dintre principalele oportunități de care pot beneficia în mod legitim oamenii de afaceri. Sunt multe, multe locuri minunate în lume și există probabil un motiv destul de bun pentru care ar trebui să mergi în fiecare dintre ele înainte să fii ucis în luptă și transportat în Valhalla, pe scutul tău. Locurile extrem de bune pentru afaceri sunt: New York, Chicago, Los Angeles, Seattle, San Francisco și împrejurimile sale, inclusiv Napa și Sonoma, unde poți pune țara la cale alături de câteva sticle de vin excelent Zinfandel, Boston (însă doar primăvara și toamna), Miami, New Orleans și Las Vegas, dacă ești un degenerat complet. Există totodată Europa, care are multe orașe și hoteluri drăguțe, și Asia, care e de o stranietate atât de copleșitoare, încât o singură vizită acolo îți poate ajunge pentru o viață întreagă.

Hotelurile sunt un loc superb în care te poți bucura de război, în special în zilele noastre, când o cameră la Four Seasons sau la Ritz e dotată cu internet de mare viteză, fax, telefon și room-service care depășește orice imaginație. În cazul în care compania îți permite să te plimbi, ești fraier dacă nu profiți de ocazie.

Vrei un sfat înțelept? Mergi cu bagaje ușoare. Nimeni nu arată bine trăgând după sine o valiză mare cu roți. Ți-l imaginezi pe Napoleon cocoșându-se cu o valiză din aia între Nantes și Marseilles?

Torturează oameni: Ai fi surprins să știi cât de distractiv poate fi acest lucru pentru o minte plictisită și fără ocupație de director executiv. Există puține lucruri mai interesante, când nu prea ai ce face, decât să pui pe fugă directorii subordonați și personalul, într-o atmosferă de confuzie și paranoia, ca să facă lucruri de care nu își va mai aduce nimeni aminte după opt minute. Acest comportament se manifestă la managerii superiori, cel mai adesea, ca un mijloc de a-i filtra pe cei care nu vor reuși să facă față situației mai târziu, când se încălzește bucătăria. Te poți amuza torturându-ți subordonații în numeroase feluri:

✓ Țipând la momente nepotrivite.

✓ Desemnând două persoane să execute aceeași sarcină.

✓ Invitând, apoi dezinvitând oameni la evenimente prestigioase.

✓ Ignorând pe cineva cu care ești obișnuit să întreții relații cordiale.

✓ Jucându-te cu cheltuielile lor.

✓ Respingând rapoarte cât se poate de bune prin critici extrem de vagi, care nu pot fi înțelese sau care nu pot fi folosite ca indicații.

✓ Punându-le un șoarece pe scaun (sau alte farse „amuzante").

✓ Multe alte lucruri — folosește-ți imaginația.

Fă sex: Hotelurile sunt, de asemenea, locuri excelente pentru acest scop, după cum este și confortul casei tale sau al altei persoane. Practic, nu există vreun loc nepotrivit pentru sex, dacă ai în minte persoana potrivită. Nu îți voi da niciun sfat aici, sunt sigur că te descurci oricum bine. Este suficient să spun că sexul e probabil cel mai interesant lucru pe care îl poți face pentru a-ți distrage mintea de la război.

Dar mai bune, probabil, sunt dragostea familiei și compania prietenilor din afara mediului de afaceri cu care te poți înconjura pentru a-ți izola viața de umilințele unei existențe dure. Din nefericire, doar puțini războinici de succes dispun de multe astfel de relații. Probabil doar o coincidență.

Mănâncă: Există ceva mai bun decât un cârnat cât un submarin atunci când ți-e cu adevărat poftă de unul? O friptură gigantică? Un cartof copt cu sos de smântână și jambon sintetic? Un platou de pește prăjit și cartofi crocanți încinși în ulei? Poate un sendviș cu unt de arahide și jeleu pe o felie de pâine, cu un pahar mare și clasic de lapte rece? Bun, bun, bun. Războiul pare să se afle la un milion de kilometri, nu-i așa?

Cumpără lucruri la modă: Muncești din greu pentru banii tăi. Într-o zi, e posibil să mori pentru ei. Din fericire, îți vei umple viața până la refuz cu nenumărate lucrușoare stupide pe care e distractiv atât să le cumperi, cât și să le posezi. Banii nu pot cumpăra fericirea? Poate că nu. Însă pot cumpăra o mașină Maybach 62, de 543 cai putere, în valoare de 300 000 de dolari.

Fă afaceri: Ah, da. Să ne amintim că sunt o grămadă de lucruri pe care le poți face zilnic și care nu au absolut *nimic* de-a face cu războiul. Să vedem... e lucrul ăla la care te gândeai ieri și pe care ți-ar

plăcea să îl faci anul viitor... de ce să nu faci ceva în acest sens? Ce anume voiai, deci?

Privește pe fereastră: În stradă se petrec o grămadă de lucruri uimitoare. Oamenii se plimbă încolo și încoace. Trec mașinile. Micul vânzător de baloane fluieră nepăsător. Genul ăsta de lucruri.

În vreme ce asiști la spectacolul din stradă, ți-ar putea veni unele gânduri. Prețuiește-le. Dacă ai grijă de ele și le ții aproape, dacă le păstrezi pentru zile lipsite de inspirație, ai putea să-ți dai seama că ai și altele. În curând vei gândi. Asta nu poate fi un lucru rău.

Partea a IX-a

Prada

Biruitorul aparţine prăzilor.

F. Scott Fitzgerald

Gustul victoriei (indiciu: are gust de brânză)

Multe bețe de numărătoare[*] sunt mai bune decât puține — și cu mult mai bune decât niciunul!

Sun Tzu

Însă puterea militară pură, chiar și la cele mai mari dimensiuni ale superiorității sale, nu poate produce decât succese pe termen scurt.

George Kennan

La fel ca brânza, victoria are multe texturi și arome. Cu cât mănânci mai multă, cu atât mai bine le deosebești între ele.

Cheddar, de pildă, este grea și astringentă, ca atunci când Sandy Weill a reușit să îl elimine pe John Reed într-o confruntare publică legată de cine urma să conducă marele grup financiar Citigroup.

Un tip precum Donald Trump trebuie să servească o brânză mare, bogată, ușor mirositoare, puțin dulceagă, care merge grozav cu jambon. Brânză elvețiană, poate. Cu găuri în ea.

Limburger e moale, cu gust de nucă și duhnește precum Florida în anul 2000.

Vizualizează-ți propria brânză. Imaginează-ți că o mănânci cu o felie de pâine neagră aspră sau poate cu un biscuit sărat gros, precum Ted Turner.

---

[*] Sistem numeral chinezesc de dinaintea inventării abacului, utilizând doar două simboluri: o bară orizontală și una verticală (*n. tr.*).

Imaginarea propriului triumf și gustarea acestuia înainte de a se afla la propriu în mâinile tale reprezintă un element-cheie al victoriei, al faptului de a fi un învingător.

Războinicii adevărați se duc seara la culcare cu viziuni ale brânzei în capetele lor mici și grase. Ei nu așteaptă până au loc evenimentele pentru a-și aduna bețișoarele de numărătoare, orice naiba ar însemna ele.

Ei gustă brânza în somn, apoi se trezesc flămânzi. Iar în cele din urmă, dacă o guști, va apărea.

Tipuri de pradă

Atunci când apare o oportunitate, mișcă-te rapid.
Mergi direct la lucrurile pe care el le iubește.

Sun Tzu

În război nu există premiu pentru cel de pe locul doi.

Generalul Omar Bradley

Lucrurile bune vin în toate formele și mărimile, însă într-un război de afaceri te bucuri de anumite recompense pentru întregul conflict și toată suferința. Unele sunt atât de valoroase încât ar trebui să le revendici imediat pentru a te asigura că unul dintre oamenii tăi nu le înhață pentru el însuși. Nu ai înfruntat tot acest Shih pentru a te întoarce de pe front cu două panglici și o palmă pe spate de la un tip care se află dintr-odată într-un birou mai bun decât al tău.

Prada nu îți cade în brațe. Trebuie să mergi să ți-o iei. În unele cazuri, în manieră ironică, poate va trebui să lupți pentru ea după ce războiul s-a terminat. Și nu uita, faptul că președintele e pe puntea unui purtător de avioane cu degetul mare în aer, în semn de victorie, nu înseamnă că a încetat conflictul. Acum, mai mult ca oricând, cursa e destinată celor puternici și agili.

Mai întâi revendică puterea. Cu multă vreme în urmă, mă aflam într-un război serios pentru controlul unei noi entități fuzionate. Totul s-a desfășurat vreme de șase luni. Nimeni nu știa cine ce funcție va deține. Mișunau peste tot consultanți. Corporația-părinte planta în toate departamentele zgârciți îndărătnici. Existau goluri oriunde te uitai, precum un hotel de lux la prima oră a dimineții.

Pe măsură ce se risipeau fumul și praful luptei, eu l-am căutat pe șeful departamentului cultural, despre care credeam că va predomina, și i-am cerut funcția dorită. Pentru a demonstra că poate să o facă dacă voia, el mi-a acordat-o. După care a anunțat acest lucru în presă fără să verifice conținutul comunicatului de presă cu reprezentanții managementului său superior. A fost o mutare curajoasă pentru el. Eu am fost instrumentul, însă un instrument fericit, care cânta.

Acum, eu aș fi putut fi politicos și aș fi putut aștepta ca sistemul să genereze cea mai echitabilă soluție la problema prăzii, însă știi ce? Am mai făcut acest lucru în trecut și am ajuns abia în al treilea birou din capătul holului, pe colț. Mi-am zis că nu strică să fiu mai îndrăzneț.

Atunci când sosește puterea, nu uita să îți ocupi poziția. Prea multă lume e bleagă sub aspectul ăsta. Oamenii își imaginează că, ei bine, dețin postul, responsabilitățile, așa că ce le mai trebuie un titlu pompos, cu toate tresele și butonii de tinichea? Crede-mă, vrei toate acestea.

Gândește-te: Se formează un guvern nou după război. Titlurile sunt mai importante în acel mediu decât în oricare altul. Oamenii sunt în general neclar definiți unii în raport cu alții și se bazează pe branding-ul extern ca să plaseze chipuri ciudate în contextul lor adecvat de putere.

Dacă ești vicepreședinte, vei fi perceput ca jucător de un anumit nivel. Dacă nu ești, chiar dacă sarcinile tale le depășesc cu mult pe cele ale vicepreședintelui, nu vei fi invitat la evenimente destinate vicepreședinților, iar destul de curând lumea se va gândi la tine ca la un angajat extrem de muncitor, însă fără un calibru anume de management. Acest lucru e, desigur, o tâmpenie.

După **putere** și **poziție**, trebuie să acumulezi **sarcinile** care-ți conferă o coloratură diferită. Uită-te în jurul tău. Sarcinile relevante curg pe lângă tine la fel ca banii de hârtie într-unul dintre acele tunele de aer din cadrul emisiunilor de gen „Vrei să fii miliardar", unde concurenții au voie să păstreze toate bancnotele pe care pot pune mâna într-un interval de cincisprezece secunde. Sarcini posibile pe care ar trebui să le urmărești:

✓ Reorganizarea oricărui departament.

- ✓ Lucrul de orice gen la orice anunț corporatist — această categorie ar include discursuri, interviuri, comunicate către acționari, apariții la radio și televiziune, grătare și toasturi.

- ✓ Stabilirea bugetului pentru orice aspect sau funcție, de preferat nu a ta, însă dacă e vorba de a ta, e mai bine să te afli pe scaunul șoferului decât să fii cărat în vagonul de serviciu în vreme ce generalii se află în mașina de club.

- ✓ Organizarea, planificarea și participarea la oricare formă de retragere sau de exercițiu de construire a echipei (sau de distracții clandestine de grup), din cel mai evident motiv din lume. Un bărbat sau o femeie alături de care te îmbeți prezintă șanse cu 62 de procente mai mici să te concedieze în următoarele șase luni în raport cu o persoană care a rămas lucidă în prezența ta, iar tu a ei.

Alte prăzi de categoria întâi după care ai putea întinde mâna includ: **spațiu de birou**, care va fi disponibil după toate „restructurările" și „consolidările de resurse umane" și „disponibilizările" care se vor produce după prima cerere de încetare a focurilor.

În această privință, știu că nu e nevoie să îți spun că există două aspecte de luat în considerare în evaluarea oricărui birou: volumul de spațiu conținut și poziționarea pe etaj. Adică, dimensiuni și localizare. Colțurile sunt aproape mereu cele mai bune, din motive care datează probabil din ziua în care primul om conștient care locuia în peșteră și-a ales o grotă în coasta muntelui care îi părea mai bună decât oricare alta. Fă-ți vocea ascultată în biroul tău.

Dincolo de asta, există, desigur, **bani** și **beneficii de angajat** și poate chiar **o nouă relație de subordonare** pentru tine cu un șef nou-nouț și puternic care ți-a zdrobit șeful anterior pe durata înfruntărilor, toate acestea putând fi considerate prăzi de război.

Însă cel mai minunat dar dintre toate acestea sunt **oamenii**. În procesul victoriei, vei avea ocazia de a adăuga trupe loiale care pot trăi și muri pentru tine mai târziu.

Apropo, fii atent la viermii și spionii care au supraviețuit pe postul și în funcția lor în noua ordine mondială. Indivizii care odinioară dispuneau de forță și influență, iar acum au pierdut teren sunt foarte,

foarte periculoși. Ei sunt adesea asemenea acelor pachete de coloranți băgate în pungile de bani furați, care, după un interval de timp programat, explodează și murdăresc toate lucrurile și pe toată lumea din vecinătatea lor.

Scapă de ei!

Scrie povestea

RĂZBOIUL ÎNSEAMNĂ PACE.
LIBERTATEA ÎNSEAMNĂ SCLAVIE.
IGNORANȚA ÎNSEAMNĂ PUTERE.

Cele trei sloganuri ale Partidului
George Orwell, *1984*

După cum a observat filosoful Walter Benjamin și după cum a fost repetat fără menționarea numelui său de atunci și până în prezent — istoria este scrisă de învingători. Deții acum oportunitatea de a crea modul în care oamenii din viitorul apropiat și îndepărtat vor percepe ceea ce ai făcut și ceea ce ai încă de făcut.

Există un număr de modele pentru construirea unei povestiri funcționale care ulterior va servi pe post de istorie. Ele includ:

- Ziare, publicații comerciale și pentru consumatori, programe de știri pentru televiziunea prin cablu, care servesc drept canale pentru mesajele neinterpretate de toate genurile.
- Publicitate, care este costisitoare, însă prezintă o enormă credibilitate în cultura consumatorului, unde ideile sunt în aceeași măsură niște produse pe cât sunt adidașii.
- Buletinele de știri interne, prin care Partidul educă masele.
- Includerea în cărți, ce în final supraviețuiesc timpului în mai mare măsură decât oricare alt mediu, din fericire sau din nefericire.

- Transmitere orală: Acesta va fi canalul pentru cele mai multe povești care celebrează moștenirea ta eroică. Asta e bine. Beowulf. Ginghis Han. Howard Hughes. Aceștia sunt războinici al căror mister și a căror măreție transcend exaltarea mecanică de marketing și intră în realitatea istoriei orale. Poți să faci și tu asta, la o scară mai redusă. Compania mea și a ta dețin cifre de afaceri care se pierd în ceață, unele dintre ele contemporane, altele din trecutul recent, iar altele care au fost înregistrate în zilele când întreprinderea era doar o idee în capul unui individ care nu putea să progreseze făcând altceva.

Fiecare război major din istoria rasei umane a fost dus din două perspective: povestirea învingătorului și povestirea înfrântului. Să ne uităm în arhive.

Război	Perspectiva învingătorului	Perspectiva înfrântului	Perspectiva istoriei
Troian	Greci eroici, inteligenți triumfă asupra troienilor proști, creduli	Trișori murdari și mincinoși se strecoară în oraș și fură regina în scopuri lascive	Aceeași ca a învingătorului
Revoluția americană	Coloniști neînfricați, iubitori de libertate triumfă asupra conducerii opresive a Imperiului Britanic	Trădători nerecunoscători, violenți, neloiali se răscoală împotriva conducerii supreme legale	Aceeași ca a învingătorului
Napoleonic	Dictatorul nebun, scund, maniacal și tiranic este înfrânt, iar Europa salvată	Cadavrul sclerotic al bătrânei Europe luptă împotriva forței naturii hotărât să se elibereze	Aceeași ca a învingătorului, cu excepția anumitor schizofrenici paranoizi care se cred Napoleon

Război	Perspectiva învingătorului	Perspectiva înfrântului	Perspectiva istoriei
Războiul Civil	Dușmanii libertății sunt înfrânți	Sudul se va ridica din nou	Aceeași cu a învingătorului cu excepția anumitor zone din Georgia, Alabama, Mississippi, Florida, Wyoming, Idaho etc.
Invazia japoneză a Chinei	Monștrii oribili vin să ucidă, să violeze și stau mai mult decât sunt bine-veniți	Expansiunea glorioasă a civilizației numărul 1 din lume în teritoriul stăpânit de prostul popor chinez	Aceeași cu a învingătorului
Primul Război Mondial	Germanilor răi li se arată cine e șeful	Glorioasa Germanie este rușinată și victimizată, însă nu vă faceți griji, ne vom întoarce	Aceeași cu a învingătorului, în cele din urmă
Vietnam	Agresivitatea și imperialismul înfrânte de neînfricata armată de gherilă condusă de „George Washington"* al națiunii sale	Agresori comuniști pun bețe în roate cetățenilor iubitori de libertate din străvechea națiune	Aceeași cu a învingătorului, cu excepția Hollywoodului

În cea mai mare parte a timpului, vei observa că versiunea învingătorului este cea care rezistă timpului, cu excepția filmelor cu Stallone. Acest lucru se datorează faptului că în tabăra înfrântului există o mulțime de struguri acri și afirmații de gen „ce-ar fi fost dacă" băgate la înaintare, în vreme ce învingătorul poate construi pe baza puterii și

* Referință la Ho Chi Minh, liderul vietnamezilor, considerat un adevărat George Washington (*n. red.*).

succesului său continuu, după cum și pe nevoia umană naturală de a crede că totul se întâmplă dintr-un motiv anume și că Binele, în final, va triumfa.

Epilog

Chiar nu ne putem înțelege unii cu alții?

Voi iubiți viața, iar noi iubim moartea.

Purtător de cuvânt al grupării Al Qaeda

Și astfel, în timp ce soarele apune lent în vest, noi ne luăm la revedere de la civilizația noastră.

Însă nu cu adevărat, nu-i așa? Suntem gata să luptăm pentru orice lucru în care credem, iar cel mai mult credem în perpetuarea modului nostru de viață. Acesta include:

- Liberă inițiativă: Tradusă în termeni personali, ea înseamnă că în calitate de popor nouă ne-ar plăcea, fiecăruia dintre noi, să facem cam tot ceea ce ne dorim în fiecare zi și să avem destui bani pentru a face asta. Unora dintre noi ne pasă dacă asta rănește alte persoane, planeta sau pe noi înșine. Multora dintre noi nu le pasă.

- Opinie diferită: Dacă vrem să spunem ceva, ne-ar plăcea să o spunem. În această privință, dacă dorim să facem ceva, ne-ar plăcea să o facem. Atâta vreme cât acest lucru nu rănește pe nimeni. Măcar atât rămâne din sfârșitul secolului XX. Un număr rezonabil de persoane sunt dispuse să ofere altor oameni aceleași drepturi de a vorbi și de a acționa liber, însă nu toată lumea.

- Media: Dorim cu toții iPod-uri și CD playere cu 12 discuri în mașinile noastre și internet fără fir de mare viteză (WiFi) în

cafenele și, de asemenea, serviciul de televiziune TiVo. Nu se poate fără TiVo.

- Sex: Desigur, suntem înnebuniți după el, însă nu trebuie să așteptăm să mergem în rai pentru a avea parte de el, chiar și aceia dintre noi care sunt interesați de virgine.

- Cărnuri afumate: Toată lumea le agreează, în special sub forma cârnaților. Chiar și vegetarienii consumă un amestec ciudat făcut din soia și alte prostii care se aseamănă cărnii, pentru a-i ajuta să se simtă mai bine.

- Bunuri de consum: Ce corn vast al abundenței, plin cu multe bunătăți pe care le avem la degetul nostru mic, chiar și aceia dintre noi care nu dispun de atâția bani pe cât au alții. Mergi puțin la un magazin Costco într-un weekend și vezi oameni de toate națiile și nivelurile sociale amestecându-se între ei în timp ce achiziționează nesfârșite șiruri de computere și miniaspiratoare, și sosuri Crest și Worcestershire, și baterii AA, și creveți, și croasanți unsuroși și mari cât mingile de fotbal. Pe strada principală sunt centre comerciale imense ce adăpostesc companii precum Home Depot, și Wal-Mart, și Honda, și Chevy, și Ford, și Chrysler, și șaisprezece tipuri de vodcă la Wine Rack, și adidași superconfortabili la Foot Locker, și filme grupate după populații-țintă specifice la Blockbuster. Dacă nu știm că avem nevoie de ceva anume, există o mașinărie enormă creată pentru a ne convinge de contrariul.

- Democrație: În mod sigur vom lupta pentru democrația noastră, deși nu știm dacă ține de responsabilitatea noastră să o impunem asupra celor care ar prefera să trăiască încătușați.

- Succes la locul de muncă: Vom face toate lucrurile condamnabile pe care trebuie să le facem pentru a mânui o anumită cantitate de putere adecvată viziunii noastre de sine și pentru a pune pe farfuriile noastre seară de seară o prăjitură proaspătă Hostess Twinkie și să simțim, în timp ce ne cufundăm în paturile noastre calde, că am smuls inima încă vie din pieptul competitorilor noștri pentru încă o zi.

- Fără teroare: Dacă citești această carte, sunt șanse să te numeri printre aceia care ar prefera să nu fie atuncați în aer în timp ce se află în autobuz în drum spre locul de muncă, dând o petrecere împreună cu copiii la restaurant sau stând în birou și privind pe fereastră.

Niciuna dintre aceste dorințe nu pare fantastică. Și e destul de posibil ca, oriunde ai merge pe fața acestei mari mingi verzi-albastre pe care trăim, persoana de nivel mediu să fie dispusă să facă sacrificii mari pentru a obține fiecare dintre aceste lucruri.

Apare apoi întrebarea: dacă majoritatea dintre noi vor să își satisfacă aceleași nevoi de bază, sensibile, de ce nu suntem cu toții de acord să ne luăm de mâini și să trăim împreună în pace?

Imaginează-ți! O lume în care toată lumea recunoaște dreptul vecinului la fericire, libertate de exprimare, adidași la modă care se aprind când alergi și televizoare cu ecrane plate de înaltă definiție. O lume în care tu și cu mine, fratele meu și sora mea, putem să nu fim de acord cu un lucru sau altul, dar știm totodată că împărtășim un drept comun de la naștere: să obținem tot ceea ce umanitatea noastră ne transmite de-a lungul generațiilor în acest scurt timp pe care îl avem alocat pe această planetă. Pe scurt, o lume a păcii.

Ce loc frumos ar fi acesta! Iubire! Liniște! Properitate! Am putea transforma visul în realitate, prieteni, dacă am lua o pauză, dacă am transforma săbiile în coase și am renunța la lupta și certurile noastre neîncetate pentru binele fiecăruia și al tuturor.

Da, pot să ne văd acum, mână în mână, cu inimi pline de bucurie și speranță, mărșăluind într-un viitor luminos, sigur, un viitor eliberat de ură, vărsare de sânge și război. Haideți să mergem pe front și să facem posibil acest viitor, camarazii mei de arme.

Și vai și-amar de cei care ne stau în cale!

Cuprins

Mulţumiri 9
Prefaţă: Sun Tzu, un biet mototol pentru zilele noastre 11
Introducere: Nu aveţi nevoie decât de război 17

Adevărata artă a războiului

Partea I
Antrenează partea întunecată din tine 25
Dincolo de Yin şi Yang: secretul Yinyang 27
Merită să moară cineva pentru tine? (Bănuiesc că nu) 31
Cum îi faci pe oameni să te iubească.
Partea I: Iubindu-te pe tine însuţi 34
Cum îi faci pe oameni să te iubească.
Partea a II-a: Bună, mamă, bună, tată 37
Rămâi ferm pe poziţii 40
Steaua destinului pentru oameni: tu! 42

Partea a II-a
Construirea armatei 45
Tu şi a cui armată? 47
Transformă-te într-un general 49
Care îţi sunt avantajele? 52
Cum îi motivezi pe oameni să lupte: curs rapid 54
Menţineţi-vă ostaşii graşi şi fericiţi 57
Trebuie să fii inimos 62
Pune trupa să cânte 68

Partea a III-a
Calea Tao a durerii 71
Un capitol scurt, dar important 73
Sfaturi de mototol: victoria fără bătălie este de preferat 75
Bătălia lipsită de victorie: Calea Războinicului 78
Agresivitatea: nu accepta înlocuitori 81
O armă nucleară este mai eficientă atunci când explodează decât dacă este folosită pentru a lovi pe cineva în cap 84
Cu toate acestea, bățul e mai puțin eficient decât bomba nucleară atunci când e aruncat de la o înălțime de câțiva kilometri 88
Mărimea contează 90
A provoca durere (fără să simți povara paralizantă a sentimentului de vină) 92
Iar acum? 98

Partea a IV-a
Reprimarea spiritului de mototol 103
Tu, cel furios, tu, invincibilul 105
Găsește butonul 109
Abandonează mila 113
Bucură-te de slăbiciunea sa: Scurt test 115
Pune-te în mișcare 117

Partea a V-a
Dușmanii 121
Dușmanul meu — eu însumi 123
Dușmanul scund 127
Dușmanul înalt 130
Un ultim cuvânt despre mărime 132
Dușmanul gras 134
Dușmanul slab 137
Dușmanul vulnerabil 140
Dușmanul puternic 143
Dușmanul destestabil 147

Partea a VI-a
Poziționarea 149
Înțelegerea profundă și intuitivă a arborelui corporatist 151
Un câine Shih Tzu? 155

Intrarea în formație 158
Despre viclenie 162

Partea a VII-a
Războiul 165
Războiul în cifre 172
Lașitate și curaj 181

Partea a VIII-a
Fluieră în timp ce lucrezi 185
Afirmații stupide ale lui Sun Tzu
Partea a XIV-a: Merită purtat doar un război scurt 187
Cineva va suferi (Nu tu.) 190
Lucruri pe care le poți face în timp ce aștepți să ucizi
sau să fii ucis 195

Partea a IX-a
Prada 201
Gustul victoriei (indiciu: are gust de brânză) 203
Tipuri de pradă 205
Scrie povestea 209

Epilog: Chiar nu ne putem înțelege unii cu alții? 213

Editor: GRIGORE ARSENE
Redactor: EMILIA VESA

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. arh. Ion Mincu 11, București
tel: (021)222.57.26, (021)222.47.65
redacție: 0744.55.47.63
fax: (021)223.16.88
distribuție: (021)222.25.36
e-mail: redactie@curteaveche.ro
internet: www.curteaveche.ro

Pornind de la celebra carte *Arta războiului* a lui Sun Tzu, Stanley Bing construiește un set de strategii actuale de supraviețuire într-o lume a secolului XXI în care dușmanii sunt mai numeroși ca niciodată, deși poate că, de cele mai multe ori, nici măcar nu suntem conștienți de existența lor.

O planificare minuțioasă a acțiunilor, o permanentă grijă pentru anticiparea reacțiilor tuturor celor implicați în scenariile abil construite, un spirit de observație bine dezvoltat și o minte care funcționează proactiv sunt lucrurile de care orice contemporan are nevoie pentru a câștiga bătăliile nesângeroase, dar foarte dure ale lumii în care trăim.

Scrisă într-un stil deschis și plăcut, cu numeroase ironii și giumbușlucuri de limbaj, *Sun Tzu era un biet mototol* este o lectură în egală măsură utilă și plăcută, care reușește performanța de a destinde și de a pune în gardă în același timp.

CURTEA VECHE SĂPTĂMÂNA FINANCIARĂ
pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează **www.curteaveche.ro**

Designul copertei: GRIFFON & SWANS creative services www.griffon.ro

Curtea veche

începi să afli

ISBN 978-973-669-807-1

5 948486 008927

www.curteaveche.ro